

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

EAP. DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**Elaboración de contenidos periodísticos bajo el modelo
del *Long tail*: la experiencia en el relanzamiento de
gestion.pe (abril 2012–marzo 2014)**

INFORME PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación
Social

AUTOR

Richard Omar Manrique Torres

Lima - Perú

2016

A mis abuelos
Pedro Manrique y Gerónimo Torres
que me descubrieron como periodista
a temprana edad.

A mis padres
Eduardo y Ana
por ser mis cómplices intelectuales.

A mis hermanos
Ernesto y Denisse
por escuchar a este romántico sin pausas.

A Sonia
por motivarme a escribir este informe
desde el amor.

La larga cola (*Long tail*) no es nada más que una variedad infinita. Una distribución profusa y barata significa una selección abundante, económica e ilimitada, y eso significa, a su vez, que la audiencia puede distribuirla tan ampliamente como sea posible.

Desde la perspectiva de la industria del ocio y los medios de comunicación, esto parece como una batalla entre los medios convencionales e Internet. Pero el problema es que, una vez que la gente concentra su atención en la web, no sólo pasa de un medio a otro, simplemente se dispersa. La variedad infinita equivale a una máxima fragmentación.

Chris Anderson. *La economía Long Tail*. 2007, p. 235.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
-------------------	---

CAPÍTULO 1

EL QUEHACER PROFESIONAL.....	11
1.1 Identificación.....	11
1.2 Organización.....	13
1.2.1 Breve historia.....	13
1.2.2 Estructura.....	29
1.3 Objetivos de la organización.....	34
1.3.1 Visión.....	34
1.3.2 Misión.....	34
1.3.3 Competencias funcionales del periodista económico.....	34
1.4 Público objetivo.....	36
1.5 Estrategias de trabajo.....	42

CAPÍTULO 2

LA EXPERIENCIA OBJETO DE SISTEMATIZACIÓN.....	43
2.1 Objeto de sistematización.....	43
2.1.1 Criterios de justificación.....	45
2.2 Objetivos de la sistematización.....	48
2.2.1 Objetivos generales.....	48
2.2.2 Objetivos específicos.....	48
2.3 Espacio temporal.....	49

CAPÍTULO 3

MARCO DE REFERENCIA DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	50
3.1 Del periodismo de masas al periodismo de nicho.....	50
3.1.1 La muerte anunciada de la prensa tradicional.....	57
3.2 La economía <i>Long tail</i> aplicada al periodismo <i>online</i>	64
3.2.1 Definiendo el <i>Long tail</i> periodístico.....	77
3.3 Google y lenguaje periodístico <i>online</i>	82
3.4 Del periodismo especializado al periodismo económico <i>online</i>	86
3.4.1 Alcances del periodismo económico.....	93
3.4.1.1 El campo de acción del periodista económico.....	94
3.4.1.2 Los riesgos de la simplificación de la información económica.....	98
3.4.1.3 El periodismo económico en Internet y la responsabilidad ética.....	104
3.5 La agenda de noticias en el periodismo <i>online</i>	110

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	115
4.1 Del quehacer profesional, el objeto y los objetivos.....	115
4.2 Del marco de referencia o ejes temáticos.....	117
4.3. De los contextos y del análisis de la experiencia.....	119

CAPÍTULO 5

RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	123
5.1. Evolución del diseño <i>web</i> de <i>Gestión</i>	123
5.1.1 Primer rediseño: Criterios básicos de desarrollo <i>web</i>	123
5.1.2 Segundo rediseño: Posicionamiento de la marca en Internet.....	127

5.2	Impacto del nuevo diseño en la opinión pública.....	132
5.3	La cobertura periodística con valor agregado.....	141
5.3.1	La agenda de nicho.....	144
5.3.2	La agenda masiva.....	149
5.3.3	La convergencia digital.....	152
5.4	Resultados de los indicadores de contenido.....	155
5.5	Presencia de <i>Gestion.pe</i> en las redes sociales.....	167
5.6	El <i>Long tail</i> de <i>Gestion.pe</i> , el concepto de marca y calidad periodística.....	174
5.7	Aporte personal al modelo <i>Long tail</i> aplicado en <i>Gestion.pe</i>	223

CAPÍTULO 6

	BALANCE DE LA EXPERIENCIA.....	233
6.1	Lecciones aprendidas.....	233
6.2	Hallazgos.....	236
6.3	Problemas y tareas pendientes.....	238
6.4.	Aportes.....	239
6.4.1	A nivel teórico-conceptual.....	239
6.4.2	A nivel profesional.....	240
6.4.3	A nivel instrumental.....	241
6.4.4	A nivel social.....	241
	CONCLUSIONES.....	243
	RECOMENDACIONES.....	247
	BIBLIOGRAFÍA.....	251

ANEXOS.....	261
Anexo 1: Entrevista al exeditor <i>web</i> de <i>Gestion.pe</i> , David Reyes.....	262
Anexo 2: Entrevista al director periodístico de <i>Gestión</i> , Julio Lira.....	277

INTRODUCCIÓN

El presente informe profesional reúne la experiencia de trabajo de dos años en *Gestion.pe*, la edición *online* del diario de economía y negocios del mismo nombre. Entré a formar parte de un equipo nuevo de jóvenes, conformado por periodistas y economistas veinteañeros, que tenía la misión de sacar adelante el relanzamiento de la página *web*.

Desde que la remozada *Gestion.pe* hizo su aparición en Internet en abril del 2012 hasta marzo del 2014, nunca dejó de crecer de manera sostenida y a tasas jamás vistas en el país en un portal de noticias dirigido a un público de nicho y especializado. El resultado fue doblemente gratificante, dado que en lo personal fue la primera experiencia laboral en el periodismo digital.

En un contexto nacional donde reinaba –y aún persiste– la visión tradicional de los periódicos de noticias generalistas, *Gestion.pe* se consolidó como una propuesta desafiante para el *status quo* del mercado de medios de comunicación: hacer crecer una página *web* de economía en base a contenido propio con valor agregado, mientras los diarios impresos envejecían aceleradamente y los portales *online* se perdían en la superficialidad.

La rutina diaria en la *web* confirmó que el periodismo especializado dignifica la profesión en el mercado *online* y, sobre esa práctica, había que ahondar más en los procesos para sistematizar esta experiencia. Sin duda, *Gestion.pe* es un precedente importante para aquellos estudiantes de comunicación y periodistas

independientes que quieran aventurarse a desarrollar un producto *online* de nicho. Para cumplir este objetivo, se constató que el periodista de hoy es también un estratega digital, con conocimientos de tecnología y modelos de negocios *online*, como la economía *Long tail* que se desarrolla a lo largo de este informe.

En el primer capítulo se encuentra la identificación del quehacer profesional, una breve historia de la presencia *online* de *Gestión* y la estructura organizativa del diario. También se incluye la visión, misión y público objetivo, así como las estrategias de trabajo. La intención es ofrecer un panorama general de cómo funciona la página *web* como parte de la marca *Gestión*.

El segundo capítulo determina el objeto de la sistematización de la experiencia profesional: La elaboración de contenidos periodísticos bajo el modelo del *Long tail* en *Gestion.pe*. Luego, se fija el periodo de análisis (abril 2012-marzo 2014) y los criterios de justificación. Y lo más importante: los objetivos que se pretenden alcanzar en la sistematización.

En el tercer capítulo se extiende el corpus teórico que sustenta la sistematización de la experiencia. Se encuentran cinco ejes temáticos: La crisis del periodismo de masas y el auge del periodismo de nicho; la economía *Long tail* aplicada al periodismo *online*; el lenguaje periodístico basado en Google; los alcances del periodismo especializado en economía; y las diferentes

agendas de noticias en el periodismo digital. Enseguida, en el cuarto capítulo se detalla la metodología de trabajo para organizar la sistematización.

El quinto capítulo se narra la experiencia profesional en la elaboración de contenidos periodísticos para *Gestion.pe*, basada en el modelo del *Long tail*. Allí se detalla la estrategia digital para posicionar la marca en Google y en las redes sociales, así como el proceso de producción de noticias exclusivas con valor agregado, en base a una agenda de nicho. Se complementa con en el sexto capítulo, en donde se demuestra el balance de la experiencia, resaltando los hallazgos, las lecciones y las tareas pendientes.

Finalmente, se constatan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron después de la sistematización de la experiencia. Y como complemento se adjuntan en el apartado de anexos dos entrevistas: a David Reyes, editor *web* que se encargó del relanzamiento de *Gestion.pe*, y a Julio Lira, director periodístico de *Gestión*.

El informe profesional abarca una parte importante de la experiencia laboral en el periodismo económico *online*, esperando que se convierta en una fuente de consulta esencial para los estudiantes de periodismo y profesionales de la comunicación, puesto que el periodismo digital y, sobre todo, el especializado en economía, aún tiene un camino muy largo por recorrer en el país.

Capítulo 1

EL QUEHACER PROFESIONAL

1.1 Identificación

El trabajo como periodista profesional, descrito en el presente informe, se realizó en la redacción de *Gestión*, el único diario especializado en economía y finanzas del Perú. Específicamente, se circunscribió al área de la página *web*, que responde al nombre de *Gestion.pe*, por ser ese su dominio en Internet.

Entre febrero y agosto del 2012, el quehacer periodístico respondió al cargo de Redactor *Junior Web*; luego, entre septiembre del 2012 y enero del 2014, el puesto asumido fue el de Redactor *Senior Web*; y, finalmente, desde esa fecha hasta marzo del 2014, la responsabilidad fue mayor al ascender al nivel de *Subeditor Web*. La cobertura diaria constaba de dos agendas periodísticas: la pública y la propia. En ambos casos, era menester del periodista conseguir noticias en video y texto para las diez secciones de la página web: Economía, Empresas, Mercados, Tu dinero, Inmobiliaria, Management, Política, Opinión, Tecnología y Tendencias.

La agenda pública o masiva obligaba a plantear dos procesos de acción: 1) el trabajo de campo, que implicaba asistir con cámara de video a conferencias, foros, debates y mesas redondas, con el objetivo de buscar noticias de coyuntura sobre temas económicos y de negocios; y 2) la curaduría de

contenidos, que consistía en monitorear los canales de televisión y emisoras radiales, así como escudriñar las páginas *web* de instituciones y los cables internacionales, a fin de recabar declaraciones, anuncios de importancia y reportes estadísticos de relevancia económica. El punto de partida eran las notas y convocatorias de prensa de instituciones estatales, gremios empresariales, agencias de relaciones públicas y empresas privadas.

La agenda propia o de nicho, que sirvió para marcar la diferencia de la propuesta de *Gestion.pe* a través de la diversificación de temas económicos, abarcaba las entrevistas personales a economistas y expertos, que se establecían en un cronograma interno, en concordancia con la línea editorial de *Gestión*, las secciones de la página *web* y el interés del público objetivo. Se acudía con cámara de video a entrevistas con economistas independientes, ex funcionarios públicos, expertos internacionales y miembros del *staff* de instituciones públicas y privadas. En este caso, resultó indispensable la colaboración de los investigadores de las principales universidades, centros de investigación y escuelas de negocios del país.

Igual de relevantes que las coberturas noticiosas fueron la redacción, la publicación y la promoción de las notas informativas, entrevistas y análisis coyunturales. En estos últimos procesos del ejercicio periodístico recayó la importancia del posicionamiento de *Gestion.pe* en Internet, que obedecieron a una estrategia digital, con objetivos específicos, basados en los criterios de

Google y las redes sociales como *Facebook* y *Twitter*. Y los resultados fueron contrastados mediante la utilización de herramientas de analítica *web*.

1.2 Organización

Gestión es el primer diario especializado en información de economía y negocios del Perú, y *Gestion.pe* es su correlato en Internet. Forma parte de la empresa *Prensa Popular S.A.C.*, que a la vez pertenece al organigrama del *Grupo El Comercio*. La edición impresa tiene 23 años en el mercado y la edición *online* 18 años. Desde el 2007, la sala de redacción está en jirón Miró Quesada 247, piso 8, Lima. Su ubicación es estratégica porque se encuentra a pocas cuadras del Palacio de Gobierno, el Congreso de la República y el Poder Judicial, así como de instituciones relevantes para el sector como el Ministerio de Economía y Finanzas, el Banco Central de Reserva y la Bolsa de Valores de Lima.

1.2.1 Breve historia

Gestión se creó en Perú como una revista impresa quincenal en 1989, en medio de un trasfondo económico catastrófico en el país. Mientras en el mundo, Tim Berners-Lee inventaba su proyecto *World Wide Web* (WWW) – conocido simplemente como *web*¹–, en el contexto nacional concluía el primer gobierno de Alan García con una hiperinflación causada por el control de los

¹ *World Wide Web Foundation*. Acerca de Sir Tim Berners Lee, 15 de agosto del 2014, 09:31 h, <<http://webfoundation.org/about/sir-tim-berners-lee/>>

precios y la exagerada deuda externa que convirtió al Perú en un país inelegible para los inversionistas. Pero luego de un año y medio, el director y fundador de *Gestión*, Manuel Romero Caro, decidió publicar la revista de manera diaria. Es así como, el martes 25 de setiembre de 1990, *Gestión* se convierte en el primer diario especializado en economía y negocios del Perú, pero ya en medio de un contexto político diferente, con un futuro esperanzador: Alberto Fujimori era el nuevo presidente del Perú y, tras el ajuste económico conocido como “fujishock” —que puso fin al control de precios, razón por la que se dispararon—, la población esperaba un reacomodo de la economía y el inicio de una época de bonanza para el país (Rosado, 2011).

En el ámbito internacional, Berners-Lee —el inventor de la *web*— especificó las tres tecnologías que sirvieron de base para su creación: HTML, URL y HTTP. Y a finales de 1990, diseñó la primera página *web*². Mientras tanto, en el Perú se construían los cimientos para aprovechar este cambio tecnológico: ese mismo año el presidente Fujimori promulgó la Ley de Telecomunicaciones, favoreciendo la participación de la inversión privada, y la Red Científica Peruana (RCP) envió el primer correo electrónico desde el país, el único servicio posible a escala global en ese momento (Villanueva, 2002).

El 1 de marzo de 1994, *Gestión* publicó en su portada impresa uno de los hitos más relevantes para el futuro de las telecomunicaciones en el país: el ingreso de la empresa española Telefónica a través de la compra de la

² Ídem.

Compañía Peruana de Teléfonos (CPT), como parte de la política de privatizaciones que se dieron en los noventa para salir de la crisis económica. Y, coincidentemente, semanas antes –el 14 de febrero de 1994–, la RCP logró por primera vez una conexión satelital a Internet (Villanueva, 2002), después de que el año anterior se lanzara la *web* a nivel mundial sobre una base libre de regalías³. Perú ya estaba en la *web* y a los pocos meses ya contaba con su primera cabina pública de Internet. En 1995, los peruanos eran parte de los 30 millones de usuarios que utilizaban Internet en el mundo.

Ya con todas las condiciones activadas, *Gestión* lanzó su edición *online* el 31 de octubre de 1996 (www.diariogestion.com.pe), siendo uno de los diarios pioneros en ingresar al ciberespacio en el país, teniendo en cuenta el año de inicio en Internet de los demás medios de prensa: *Caretas* (1995), *La República* (1996), *El Peruano* (1996), *El Comercio* (1997), *Expreso* (1998) y *Correo* (2001) (Venturo, 2004). A mediados de los noventa, a nivel internacional también incursionaron en Internet los diarios más importantes del mundo. En ese sentido, la aparición del portal *web* de *Gestión* se enmarca en la llamada “nueva era en los medios de información económica”, época en la que los grandes diarios y revistas económicas se convirtieron en “marcas periodísticas”, acogiendo –gracias a Internet– nuevos contenidos y medios en torno al periódico tradicional (Arrese, 2002, pp. 271-290). Los casos más representativos fueron *Wall Street Journal* (1996), *Financial Times* (1996), *The Economist* (1995), *Business Week* (1994), *Fortune* (1996) y *Forbes* (1996). No

³ Ídem.

obstante, la propuesta de *Gestión* no respondía a una estrategia digital ni de negocios: solo se restringía a repetir las noticias de la edición impresa en el nuevo portal *web*, al igual que lo hacían los demás diarios nacionales en su primera etapa en Internet.

Tal como se puede apreciar en la Figura 1, su diseño se ajustaba al formato de *Netscape*, el navegador más popular de esos tiempos. La *homepage* era una columna ancha, donde entraba el logo del diario y las noticias principales; y una columna más delgada, que contenía el menú de secciones: Economía, Negocios, Finanzas, Política, Opinión, Bursátil, Banco de Datos, Páginas Especializadas, Suplementos, Locales e Iberoamérica.

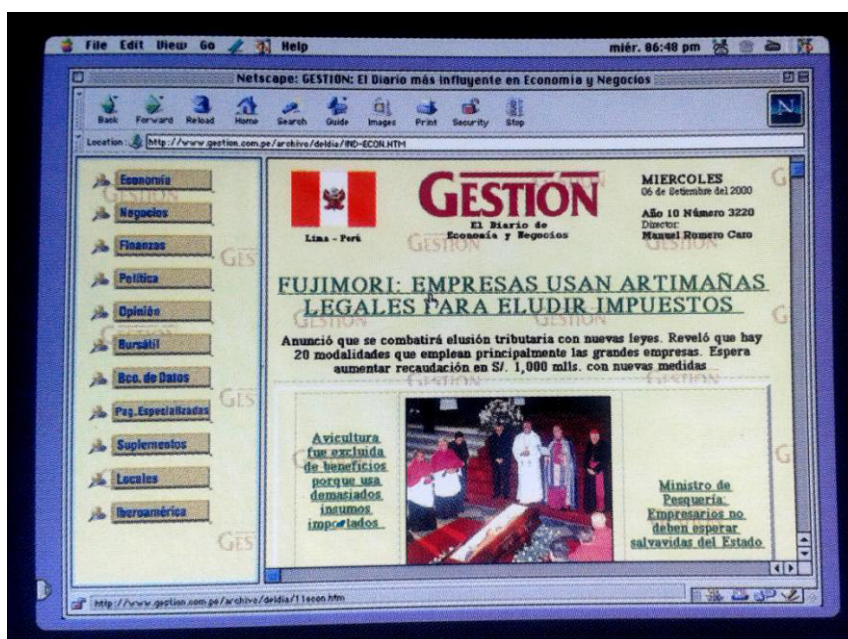


Figura 1

Primera página *web* del diario *Gestión*. Figura en un *brochure* de la *Corporación Gestión*, que no tiene fecha, pero debe ser del 2000. (Fuente: Archivo *Gestión*)

La actual editora de la sección Opinión, Rosina Ubilluz, cuenta que la primera *web* tenía la impronta de satisfacer las necesidades de información del extranjero. En ese entonces, Ubilluz se encargaba de seleccionar las notas del impreso que diariamente se repetían en la *web* y recuerda lo siguiente: “Se publicaban las principales noticias del impreso, con el propósito de que sean vistas más que todo en el extranjero. Era una inquietud que le llegó al doctor Romero –el fundador de *Gestión*– de gente que vivía afuera y que quería tener noticias diarias sobre el Perú. Por eso, él decidió implementar y abrir el portal”⁴.

Julio Lira, actual director de *Gestión*, comparte esa misma visión: “al inicio solo se buscaba estar en la tendencia mundial”⁵. Cuenta que el diario tenía un corresponsal internacional que viajaba de Washington a Río de Janeiro y, a través de él, siempre se mantenía una cercanía con las nuevas tecnologías, principalmente para romper las barreras de comunicación cuando el periodista enviaba sus reportes al periódico. En un *brochure* publicitario de *Gestión*, que data del 2000⁶, se anota que a través de la *web* “los lectores de cualquier parte del mundo pueden acceder a las informaciones de sus ediciones diarias”. Y más adelante confirma la iniciativa: “Un análisis de los internautas de *Gestión* indica que los países más activos en cuanto a visitas son: Estados Unidos,

⁴ Entrevista personal a Rosina Ubilluz, editora de la sección Opinión del diario *Gestión*, realizada en marzo del 2014.

⁵ Entrevista personal a Julio Lira, director periodístico de *Gestión*, realizada en febrero del 2014. Ver Anexo 2, p. 251

⁶ Se presume que la fecha es 2000, porque el *brochure* no consigna datos de publicación. En su carátula se lee el slogan: “Comunicándonos con usted a través del tiempo y el espacio”.

España, Argentina, Chile, Japón, Canadá, México, Alemania, Suiza, entre otros” (Corporación Gestión, 2000, p. 9).

Ubilluz recuerda que inicialmente el acceso era gratuito. Incluso, comenta que el impacto se sintió en el balance financiero del impreso, porque las ventas bajaron en un 30%. La gratuidad podría estar explicada en la preocupación del diario por afianzar la comunicación con el lector, tal como se lee en el referido *brochure*: “El objetivo de la página *web* de *Gestión* no solo es la difusión de las noticias económicas, financieras y políticas del Perú, sino también el de ser una fuente de comunicación con sus lectores, con el propósito de ir mejorando cada día los productos que ofrece” (Corporación Gestión, 2000, p. 9).

En el suplemento especial *Gestión 20 años*, publicado en octubre del 2010, se constató que el diario apareció en Internet cuando ya había 300 entidades públicas y privadas utilizando este servicio en el Perú, luego de que el Gobierno de turno, en 1995, pusiera a disposición de los entonces 30 millones de usuarios de Internet en el mundo la información de 21 instituciones estatales, entre ellas el Banco Central de Reserva, el Ministerio de Economía y Finanzas, el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores del Perú (Conasev)⁷ y la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (Confiep). “El objetivo (del Gobierno) era que los inversionistas del mundo conocieran las

⁷ Desde el 2011, responde al nombre de Superintendencia de Mercado de Valores (SMV).

oportunidades de negocio y el potencial de las exportaciones peruanas. Era innegable que Internet podía aportar al crecimiento del PBI”, escribió el periodista Roberto Rosado –autor de la primera historia del diario– en la referida publicación de aniversario (Rosado, 2010, p. 22).

Ubilluz cierra esta primera etapa en Internet en el momento que se decide restringir el acceso gratuito en la página *web* de *Gestión* para que sea de uso exclusivo de los suscriptores, dado el impacto negativo en las ventas del impreso. Quizá por eso Lira le comentó al periodista Rosado (2011) que la utilización de la *web* se detuvo durante un tiempo: recuerda que cuando viajaba al extranjero –cuando por ese entonces era editor de *Gestión*– ingresaba a la *web* con su clave, porque el contenido era cerrado y necesitaba estar al tanto de las noticias.

La segunda etapa de *Gestión* en Internet –según Ubilluz– se da en el marco de la fusión con *CPN Radio*, que ocurre en 1998 cuando se conforma la *Corporación Gestión*. Debido a que la gente llamaba por teléfono al diario para quejarse de que no podían entrar a las noticias en la *web*, se decidió compartir gratuitamente algunas notas de la radio. Incluso, los portales de *Gestión* y *CPN Radio* se unieron a través de un *link*. Si es así, como cuenta Ubilluz, este cambio ocurrió a inicios del siglo XXI, puesto que la *web* de CPN Radio se fundó en julio del 2000 (Corporación Gestión, 2000, p. 13).

Al revisar el archivo de ediciones impresas de esos tiempos, uno se da cuenta de que el dominio de la *web* ya había cambiado: en el logo del diario figuraba el URL www.gestion.com.pe, dejando atrás la dirección larga www.diariogestion.com.pe. También se publicó un nuevo diseño de la página *web* –como se muestra en la Figura 2–, que ya adquiriría la forma con la que se conocería hasta hoy: un cabezal con el logo de *Gestión* en letras guindas, seguida de una barra horizontal que separaba la *homepage* en dos columnas: al margen izquierdo del lector, se veía la foto de la portada de la edición impresa y el menú vertical de secciones, y al margen derecho –ocupando la mayor parte del portal– se apreciaba el despliegue noticioso.



Figura 2

Segunda página *web* del diario *Gestión*, de comienzos del nuevo milenio. La editora de Opinión, Rosina Ubilluz, y el entonces editor *web*, Manuel Burgos, coinciden en que se trata del portal que fue operado en colaboración con CPN Radio.

Manuel Burgos, quien fue editor *Gestión.pe* desde enero del 2014, coincide con Ubilluz en que esta *web* de la Figura 2 corresponde a esos años, porque él trabajó en la Corporación Gestión en la redacción y producción de CPN Radio,

entre el 2004 y 2007. Una de sus funciones era seleccionar notas económicas de la radio ocurridas en la mañana y enviárselas a Ubilluz para que ella les dé el visto bueno. Luego, en el diario *Gestión* se encargaban de subir los artículos al *Content Management System* (CMS) o Sistema de Gestión de Contenidos⁸ y enviarlo en un *newsletter* a las 4:00 p.m. a los suscriptores de la edición impresa. “Recuerdo que todo era cerrado en la página de *Gestión* y por eso hacíamos el *newsletter* con noticias de CPN Radio”, recuerda Burgos diez años después en una entrevista exclusiva para este informe profesional⁹.

La *Corporación Gestión* se empeñó en publicar sus diferentes suplementos en la página *web*, como una *subhome* que enviaban a sus suscriptores. Fue el caso de *Gestión Médica*, el semanario de información especializada para el sector salud, que se encontraba en Internet a través de la dirección www.gestion.com.pe/GM/ (Corporación Gestión, 2000, p. 11). *Gestión* también se convirtió en una marca pionera en el *e-commerce* en el Perú, con la creación de www.gestiondeproveedores.com: “Es el primer *site* de comercio electrónico, vía Internet, que le permite acceder eficaz y económicamente a todo una extensa gama de productos a través de mercados virtuales. Es el primer portal de negocios entre empresas (*Business to Business–B2B*) del Perú”, se lee en el mencionado *brochure* publicitario (Corporación Gestión, 2000, p. 15).

⁸ Es una plataforma para escribir y publicar el contenido a la *web* de forma fácil y rápida.

⁹ Entrevista personal a Manuel Burgos, editor de *Gestion.pe*, realizada en febrero del 2014.

El gran salto cualitativo de *Gestión* ocurrió en el jueves 8 de marzo del 2007, cuando el *Grupo El Comercio* concretó la operación de compra de la marca y la imprenta del diario *Gestión* por un valor de US\$ 1.4 millones (Rosado, 2011). Ello coincidió con un año de gran apuesta del grupo empresarial por los negocios en Internet, al que ahora se sumaba el portal *web* de *Gestión*. “En el 2007 se decidió apostar con fuerza a los negocios digitales, por su importancia estratégica y su potencial de ingresos a largo plazo”, se lee en la memoria anual 2007 de la Empresa Editora El Comercio, entregada a la Superintendencia del Mercado de Valores (Grupo El Comercio, 2007, p. 20). Allí anotó su apuesta decidida por los portales *web* con la inserción de la “Unidad de Negocios de Medios digitales” en sus estados financieros.

En ese mismo documento, anotaba que “el tráfico de la red del Grupo (*El Comercio*, *Peru.21*, *Trome* y *Gestión*) se incremento en un 30% con respecto al 2006: pasó de 1.23 a 1.60 millones de usuarios únicos mensuales” (Grupo El Comercio, 2007, p. 20). Y el ingreso de la *web* de *Gestión* fue partícipe de un hito para la empresa: “La red del Grupo alcanzó, a partir de agosto, el liderazgo en tráfico de portales locales informativos. En el año 2006, ocupaba el tercer lugar, según datos de IAB Perú y Certifica” (Grupo El Comercio, 2007, p. 20). En dicho año, existían más de 15 millones de líneas móviles en el país y 732 mil suscripciones de conexiones fijas de Internet (Osiptel, 2012).

En el 2008, el tráfico de la red del *Grupo El Comercio* se incrementó en un 69% con respecto a 2007, desde 1.60 a 2.71 millones de usuarios únicos mensuales, consolidando su primer lugar en el tráfico *web* en el país. Además,

fue un año relevante para la venta de publicidad en Internet, porque implementó un esquema de venta por horas en las portadas de cada uno de sus portales, así como una pequeña fuerza de *marketing* que trajo consigo un incremento en las ventas del 83% respecto al año anterior (Grupo El Comercio, 2008). En resumen, el 2008 se mantuvo “el énfasis en fortalecer nuestros productos editoriales y comerciales en Internet”, escribió José Antonio García Miró Quesada, presidente del directorio de la Empresa Editora El Comercio, en la memoria anual correspondiente a dicho periodo (Grupo El Comercio, 2008, p. 4).

En el 2009, se llevó a cabo el primer relanzamiento *web* del diario *Gestión* en manos del *Grupo El Comercio*, a dos años de haber concretado su compra. En la Figura 3 se muestra el portal *online* de esa época, que obtuvo resultados notorios: un saludable crecimiento de 225%, alcanzando un total de 93 mil usuarios únicos mensuales en diciembre de ese año, según la memoria anual 2009 de la empresa. Indudablemente, formó parte del éxito en venta de publicidad *online* del grupo empresarial, que creció 50% con relación al 2008 (Grupo El Comercio, 2009). El presidente del directorio definió el año así en el balance anual: “Nuestra unidad de negocio de medios digitales, pilar clave para el desarrollo futuro, se robusteció de manera importante” (Grupo El Comercio, 2009, p. 4). A nivel nacional, las empresas de telefonía comenzaron a ofrecer servicios de Internet móvil de tercera generación (3G), dando inicio al *boom* de los *smartphones* (Osiptel, 2012).



Figura 3

Tercera página *web* de *Gestión*. Estuvo vigente hasta abril del 2012. La experiencia laboral en *Gestión* incluyó un mes de trabajo en este portal. (Fuente: Archivo Personal)

En el 2010, el portal de *Gestión* creció 117%, superando los 200 mil usuarios únicos mensuales (Grupo El Comercio, 2010). Esta tendencia llevó al *Grupo El Comercio* a desarrollar en los años 2009 y 2010 dos talleres sobre periodismo digital, en donde se dio a conocer su propósito empresarial para potenciar la presencia de la marca *Gestión* en Internet, cuyo ingreso en las redes sociales *Facebook* y *Twitter* se concretó el miércoles 29 de de diciembre del 2010 (Rosado, 2011, p. 38). Sobre esta nueva apertura a redes sociales, el *Grupo El Comercio* dijo en su memoria anual 2010 en tono visionario: “A la vanguardia de las tendencias digitales globales, hemos aportado diseños, desarrollos y contenidos con capacidad de indexación, intervención, personalización, propagación, segmentación, multimedia, comunidad y redes sociales, que abrieron un diálogo y conexión con los usuarios y lograron récords de

generación de usuarios únicos, páginas vistas, tiempo de visita y recurrencia” (Grupo El Comercio, 2010, p. 17).

Para el *Grupo El Comercio* fue importante el 2010 porque se construyeron sólidas marcas digitales, captando extensas audiencias que totalizaron más de 7 millones de usuarios únicos mensuales y 130 millones de páginas vistas mensuales. Ello significó un incremento en 100% del tráfico, “lográndose una monetización parcial al crecer 45% en venta de *banners*, comparado con la venta real del año 2009” (Grupo El Comercio, 2010, p. 20). Se incluyeron en la pauta regular de las compañías publicitarias *online* rubros como *retail*, Educación Postgrado, Banca y Telecomunicaciones. Además, se ofreció conferencias a agencias de publicidad y clientes en general con la finalidad de presentar los formatos publicitarios de su red de portales *web*. El presidente del grupo editorial registró el hecho en la memoria anual 2010 con estas palabras: “*El Comercio* ha desarrollado un portafolio y una operación de portales de contenido y de transacción líder en el mercado digital peruano, el cual es muy dinámico, sostiene un importante auge y cuenta con la presencia de grandes jugadores globales” (Grupo El Comercio, 2010, p. 17).

En el 2011, se inician los procesos de rediseño del portal de *Gestión*, con miras a su segundo relanzamiento para el primer trimestre del 2012. Este año es importante como marco general porque se crea el área de “Plataforma Digital”, una fusión de las actividades vinculadas a los sistemas comerciales y editoriales. “Este nuevo concepto tiene un enfoque transversal y corporativo y

la finalidad de dar un impulso decidido al desarrollo de la estrategia digital del Grupo”, dijo la empresa en la memoria anual 2011. “Se ha venido trabajando de la mano con la Gerencias de Unidades de Negocio y con la Gerencia Central de Comercialización en perfilar, desarrollar y lanzar al mercado productos y servicios digitales basados en nuestras fortalezas corporativas y en las necesidades del mercado” (Grupo El Comercio, 2011, p. 30).

En el 2011, el cambio fundamental del *Grupo El Comercio* fue su apuesta decisiva a ofrecer productos para *smartphones* y *tablets*. Así lo confirmó: “el inicio de la distribución de nuestro contenido tradicionalmente basado en papel en nuevas plataformas como los móviles, las *tablets* y la computadora (*epaper*), desarrolladas en el concepto de QuioscoDigital, significan el inicio de nuevas experiencias en el acceso a la información” (Grupo El Comercio, 2011, p. 30). En el mismo documento, el directorio de la empresa informó que se encontraba en la etapa final de la evaluación de sistemas editoriales que permitan afrontar el reto del consumo de contenidos a través de fuentes diversas: papel, tabletas, móviles, *web*, *epapers*, *newsletters*, televisión y radio digital.

A las 04:30 de la madrugada del miércoles 11 de abril del 2012 sale al ciberespacio el nuevo rediseño del portal del diario *Gestión* (Ver Figura 4), esta vez bajo el dominio www.gestion.pe. Su primer titular de portada abordó una noticia del sector hidrocarburos: “El Congreso definirá la participación de Petroperú en el Gasoducto del Sur”. En la nota se resaltaron las declaraciones del ministro de Economía y Finanzas, Luis Miguel Castilla, durante una de sus

presentaciones en el Parlamento. Al cierre de ese año, *Gestión.pe* –nombre corto con el que se le menciona desde ese momento– creció más de 50% en su número de visitantes únicos mensuales, según la memoria anual 2012 de la empresa, como resultado justamente de su rediseño y del refuerzo en el equipo periodístico (Grupo El Comercio, 2012a).



Figura 4

Cuarta página *web* de *Gestión*. Es la actual versión que en abril del 2014 cumplió dos años en el ciberespacio. Estuve desde los previos al relanzamiento de este nuevo proyecto.

Ello contribuyó a la que la Red del *Grupo El Comercio* creciera de 10.9 a 18 millones de visitantes únicos al mes, un crecimiento de 80%. Para el 2012 –según el IAB–, el *Grupo El Comercio* tenía 5 de los 10 sitios de mayor tráfico de noticias del Perú. Se incluyó en los estados financieros la “Unidad de Negocio Plataforma Digital” (Grupo El Comercio, 2012a).

Uno de los avances resaltables fue la renovación “en todos los sitios del servicio de buscador, y se lanzó *Buscamas.pe* como producto independiente de servicio de búsqueda en red sobre todos los sitios del Grupo e inclusive de los sitios competidores de mayor relevancia periodística” (Grupo El Comercio, 2012a, p. 27). Asimismo, “se renovó la plataforma de videos, acogiéndonos a los estándares Vast 2.0 y al servicio de transformación del formato de video según sistema operativo y calidad de conexión del usuario” (Grupo El Comercio, 2012a, p. 27).

Un elemento importante también fue la incursión “en la venta de ediciones digitales de diarios y revistas (*epapers*) por medio de la plataforma de distribución QioscoDigital (lanzada en abril) realizándose ya cerca de 3 mil transacciones pagadas (ediciones individuales, venta de suscripciones y/o renovaciones)” (Grupo El Comercio, 2012a, p. 27).

El 11 de abril de 2013, cumplido un año en Internet, *Gestion.pe* rebasó las expectativas del mercado y alcanzó el millón de usuarios únicos mensuales. Con ese posicionamiento en el mercado, quedó finalista en los Premios ANDA 2013. En noviembre de ese año, el Grupo El Comercio presentó su propuesta multiplataforma, que integra sus redacciones del impreso y digital. A marzo del 2014, *Gestion.pe* tenía 1 millón 200 mil usuarios únicos mensuales¹⁰.

¹⁰ Ver Capítulo 5: Resultados de la sistematización de la experiencia, p. 146.

1.2.2 Estructura

Gestión está liderado por el economista Julio Lira, egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Él es el director periodístico desde el 2007 y su función principal es velar por la calidad y la pluralidad informativa, a través de la coordinación con los diferentes editores, que a su vez lideran las siguientes secciones: Economía, Negocios, Finanzas, Internacionales, Investigación, Política, *Gestión.pe*, Opinión y Páginas Especializadas. Se suma a este grupo de periodistas, economistas y abogados, los departamentos de Informaciones y Diseño, no menos importante para el trabajo. En la Figura 5, se presenta el organigrama de *Gestión*, que viene siendo reestructurado.



Figura 5

Este organigrama figura en un CD interactivo institucional del Grupo El Comercio, entregado a los empleados en el 2008. (Fuente: El Comercio)

Mencionaba que el organigrama está siendo reestructurado porque, como se aprecia en el gráfico, no figura *Gestion.pe*. Este modelo de organización data del 2008 y en aquel año la *web* no era estratégica, ni siquiera tenía un personal asignado. Recién en el 2012, la *web* pasa a ser una sección relevante y en el 2014 se convierte en el eje principal del negocio periodístico. De modo que en la actualidad *Gestion.pe* debe ubicarse como una sección integradora de las demás existentes en el Gráfico 1. Las funciones se detallan a continuación, dejando para el último a *Gestion.pe*, por ser la sección que abarca la totalidad de especialidades:

Sección Económica¹¹

Brinda información acerca de la coyuntura económica a nivel macro, cubriendo los resultados del Producto Bruto Interno (PBI), inflación, políticas económicas del Gobierno, así como el ámbito de las actividades productivas como la construcción, manufactura, agricultura, pesca, minería y electricidad. También alberga noticias sobre temas laborales, tributarios y legislativos. Las principales fuentes de información son el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Banco Central de Reserva (BCR), la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), el Congreso de la República, y gremios empresariales como la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) y la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

¹¹ Definiciones tomadas de Rosado, 2011, pp. 43-46.

Sección Negocios

Cubre las actividades del sector privado como los planes de inversión, el lanzamiento de productos, las ventas, las perspectivas de crecimiento y las fusiones empresariales. Posee un mayor rubro de actividades dado que los negocios están presentes tanto en los grandes sectores económicos (hidrocarburos, minería, electricidad, etc.) como en los centros comerciales, las cadenas de boticas, los restaurantes y una diversidad de micro y pequeñas empresas. Al tratar sobre ventas de productos como alimentos y vestido, y servicios como centros de belleza o espectáculos públicos, la sección de negocios tiene un mayor alcance con los lectores del diario.

Sección Finanzas

Presenta información detallada sobre el sector financiero a través de la evolución de los préstamos bancarios, las tasas de interés, las operaciones con tarjetas de crédito y la competencia entre bancos y cajas municipales. Además se ocupa de las operaciones en el mercado bursátil, el manejo de las administradoras de fondos de pensiones, la volatilidad del tipo de cambio y los ajustes en la política monetaria. En los últimos años, viene ofreciendo la cobertura sobre temas de finanzas personales, los cuales consisten en consejos, sugerencias o ideas prácticas para aquellos lectores que toman decisiones de inversión.

Sección Internacionales

Entrega información acerca de la economía, negocios, finanzas y política del exterior. Esta sección trabaja en función de las noticias suministradas principalmente por las agencias *Bloomberg* y *Reuters*. Se trata de noticias relacionadas a los países con los cuales el Perú ha firmado tratados de libre comercio o son competencia en la producción de materias primas. También merecen importancia las noticias sobre la Reserva Federal de Estados Unidos, el Banco Central Europeo, la Organización Mundial de Comercio, o cualquier otra entidad cuyas decisiones tiene implicancias en la economía mundial.

Sección Investigación

Equipo encargado de abordar temas inactuales y de actualidad, los cuales requieren de más tiempo para su análisis, y por ende demandan un mayor despliegue. Su prioridad es la elaboración de informes especiales sobre temas más especializados.

Sección de Opinión y Páginas Especialidades

Difunde el punto de vista de los gremios empresariales relacionados con la industria, el comercio, la minería, la energía, entre otros sectores; así como opiniones y comentarios de reconocidos especialistas en diversas áreas de interés. En esta sección se publica el editorial del diario *Gestión*, las cartas de los lectores y las rectificaciones o precisiones en la información publicada.

Sección Política

Despliega noticias sobre el acontecer político y temas con impacto social como la delincuencia, el narcotráfico y la corrupción. Sigue de cerca las declaraciones del presidente de la República, los ministros y los congresistas, y los demás actores que influyen sobre el acontecer político y social del país.

Sección Web¹²

El equipo *web* se encarga de abastecer de contenidos a *Gestion.pe*, pero de manera inmediata o en tiempo real. Tiene un proceso de elaboración de la noticia muy particular, porque abarca todas las agendas informativas de las secciones antes descritas. Para ello, monitorea, escoge, reescribe y publica las principales noticias económicas de todos los medios de comunicación, pero también los periodistas *web* salen a comisiones en busca de información propia, tal como salen sus compañeros del impreso. A raíz del proceso de convergencia que inició el *Grupo El Comercio* a fines del 2013, *Gestion.pe* pasó a ser como una central de las demás secciones. En otras palabras, los periodistas *web* no se cruzarán en las mismas comisiones con los del impreso, porque estos últimos tendrán que seleccionar una parte de su contenido para *Gestion.pe* y otra para el papel.

¹² Definición propia en base a la experiencia, debido a que es un área nueva en el organigrama.

1.3 Objetivos de la organización

Gestión tiene como objetivo brindar información plural e independiente que contribuya a una buena toma de decisiones en los empresarios, políticos, profesionales y público en general. Además, aspira a tener un rol protagónico en el ámbito regional. En ese objetivo, el *Grupo El Comercio* (2008a) ha definido la visión, la misión y las competencias funcionales para los periodistas de *Gestión*.

1.3.1 Visión

Ofrecer a través de la innovación y la excelencia, una variedad de productos y servicios informativos en el Perú y el extranjero que la consolide como una empresa líder en información económica.

1.3.2 Misión

Brindar la información y el análisis relevante para la toma de decisiones de empresarios, políticos, profesionales y de todos aquellos interesados en el quehacer político y económico en nuestro país.

1.3.3 Competencias funcionales del periodista económico

Para cumplir con la visión y misión, los periodistas económicos de *Gestión* deben respetar los siguientes lineamientos:

Principios y ética periodística

La ética profesional, los valores y principios del diario (Independencia, Veracidad, Equilibrio, Credibilidad y Eficiencia) son aspectos fundamentales para elaborar el material periodístico.

Sensibilidad periodística

Capacidad para desarrollar el olfato (capacidad de identificar la noticia, generar y desarrollar temas de interés) y el criterio periodístico (capacidad de pensar, estructurar las ideas, buscar la verdad y enjuiciarla). También contempla la iniciativa para proponer temas y una agenda informativa, de acuerdo a los intereses y el mercado objetivo del diario.

Rigurosidad

Capacidad para reflejar en la información la realidad de los hechos, sin distorsiones de ningún tipo. Para ello la veracidad y precisión en la información transmitida por el redactor de *Gestión* contribuyen a la credibilidad que ostenta el diario. Aquí se requiere actitud para el logro de resultados de los objetivos y las comisiones de trabajo trazadas.

Habilidades comunicativas y de redacción

Está relacionado al manejo adecuado y correcto de las distintas formas de expresión periodística (escrita y gráfica). El redactor tiene que tener en cuenta que el tiempo es una variable muy importante para los lectores, por lo que la

información debe presentarse en forma precisa, concisa, clara, directa y sencilla.

Persistencia y búsqueda de primicias

Predisposición a mantenerse firme y constante en la realización de acciones que le permitan conseguir la información requerida. Se necesita un interés permanente en la búsqueda de primicias e información novedosa.

Conocimiento técnico

Capacidad de estar informado y actualizado sobre avances, tendencias y mejores prácticas en su especialidad, logrando que los demás lo consideren un referente al respecto. Debido al carácter especializado del diario *Gestión*, se requiere un carácter crítico para redactar en forma idónea.

Productividad y uso de herramientas tecnológicas

Capacidad de lograr buenos resultados con eficiencia y cumplir con las comisiones encargadas en tiempos razonables y oportunos. Tener actitud creativa y disposición que permita, a partir de las herramientas tecnológicas, producir contenido periodístico en soporte digital.

1.4 Público Objetivo

Gestion.pe es la única página *web* de noticias de economía, finanzas y negocios que en los dos últimos años se ha convertido en el medio *online* de

referencia para empresarios, ejecutivos y profesionales especializados en economía y que toman decisiones en base a la información. A diferencia de su edición impresa, *Gestion.pe* tiene un público más joven, que utiliza el Internet como su fuente de información principal y tiene una alta presencia en redes sociales.

El 70% de los lectores de *Gestion.pe* son hombres y el 30% son mujeres, a diferencia de la edición impresa que los porcentajes son 59% y 41%, respectivamente. La mayoría pertenece a Nivel Socioeconómico AB (76%), seguido del C (22%) y DE (2%), lo que significa que *Gestion.pe* tiene un público con mayor poder adquisitivo que su edición impresa (AB: 65% y C: 25%). Según la edad, el 31% de los usuarios tienen entre 18 y 25 años; el 41% entre 26 y 37 años; y el 19% entre 38 y 49 años. En tanto, el 27% de los lectores del periódico tienen de 25 años para abajo y el 73% de 26 años para arriba. Estas cifras confirman que la *web* tiene un público más joven (Grupo El Comercio, 2013a).

Según los últimos datos de Kantar Media Research a diciembre del 2013, *Gestion.pe* tenía un alcance del 44% entre los ejecutivos en el país, ubicándose en el segundo lugar en el mercado *online* de medios periodísticos y en el primer lugar del sector especializado, porque solo es superado por *El Comercio* (78.9%) en un ranking de once marcas, donde diez son portales generalistas. La preferencia es casi similar entre hombres y mujeres, y su lectoría es transversal desde el ejecutivo medio hasta los altos directivos como

los Chief Executive Officer (CEO) y los gerentes generales (Kantar Media Research, 2013).

En la encuesta anual de ejecutivos del 2013 de la Cámara de Comercio de Lima, *Gestion.pe* ocupó el tercer lugar de preferencia (9%), superado por *El Comercio* (39%) y *RPP* (13%). Igualmente, es el único portal especializado del ranking. Lo destacable es que estos empresarios se sienten muy identificados a las marcas y utilizan cada vez más *smartphones* y *tablets* para informarse (Cámara de Comercio de Lima, 2013).

Al estar *Gestion.pe* en el Internet, su público también se ajusta el perfil del lector de diarios digitales en el Perú. En la encuesta de Ipsos Perú del 2013, se encontró que el 84% de peruanos que lee los diarios *online* lo hace en una computadora, el 18% en una laptop y el 8% en un celular. Observando el Gráfico 1, se distingue que los que más utilizan los móviles son los niveles socioeconómicos A y B y los grupos de edad que tienen entre 18 y 24 años, y entre 25 y 39 años (Ipsos Perú, 2013).

En cuanto a los usos y costumbres, la Sociedad de Empresas Periodísticas del Perú (SEPP) anota en su página *web* –en base a una encuesta del 2012– que el 28% escucha música mientras lee un diario *online* y el 23% come algo. Y el 62% define el diario como de información y el 11% como un complemento de la información. Además, el 21% lee los portales en la oficina y el 12% en el centro

de estudios. Y el 34% lo hace de lunes a viernes entre 9 a.m. y 12 p.m. y el 12% entre 3 p.m. y 6 p.m (Media Research Perú, 2012).

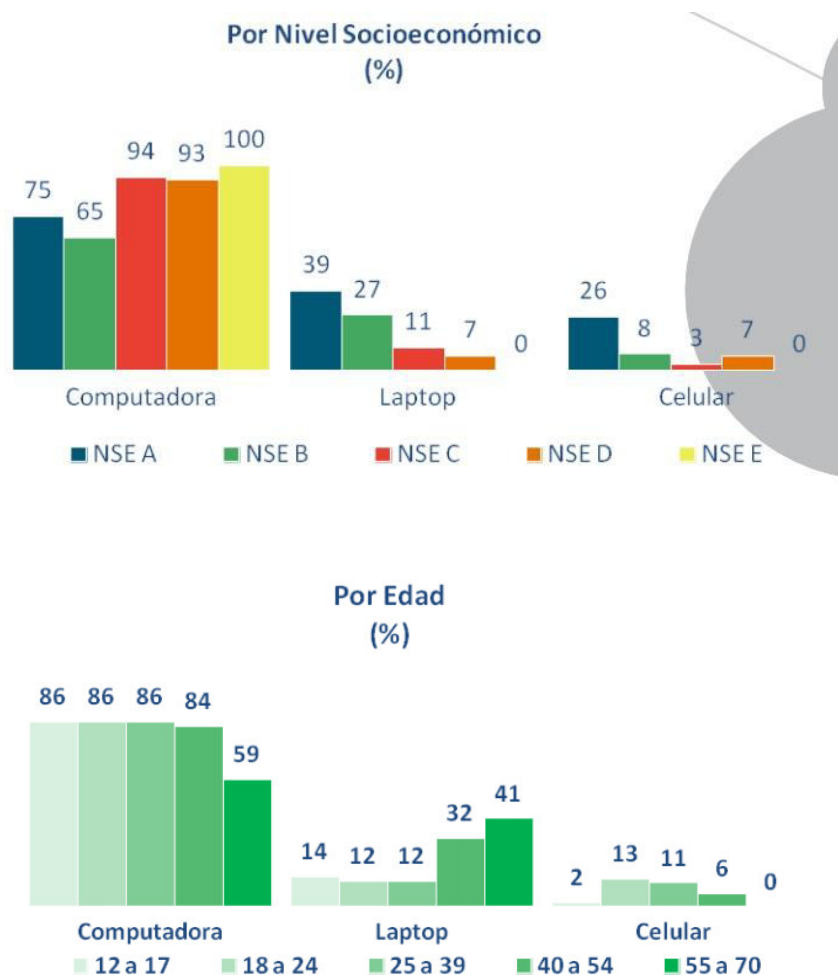


Gráfico 1

La encuesta de Ipsos Perú (2013) es importante para la elaboración de contenido en base a los formatos que se utilizan para la lectura. Aquí no se incluyen las *tablets* y otros dispositivos que están siendo cada vez más relevantes. (Fuente: Ipsos Perú / SEPP)

Gestion.pe también está presente en *Facebook*, la red social más difundida en Perú y de ahí proviene su público más joven y más diverso: no solo abarca a ejecutivos y profesionales interesados en economía, sino también a otros

segmentos. Según Futuro Labs (2014), en el país hay 12.4 millones de usuarios en *Facebook*, concentrados en los segmentos de edad entre los 18 y 24 años (4.4 millones) y entre los 25 y 34 años (3.2 millones). El *fanpage* de *Gestion.pe* va en esa tendencia, como se evidencia en el Gráfico 2: el 60% de lectores son hombres y el 39% mujeres, y del total el 41% tiene entre 18 y 24 años y el 34% entre 24 y 34 años.

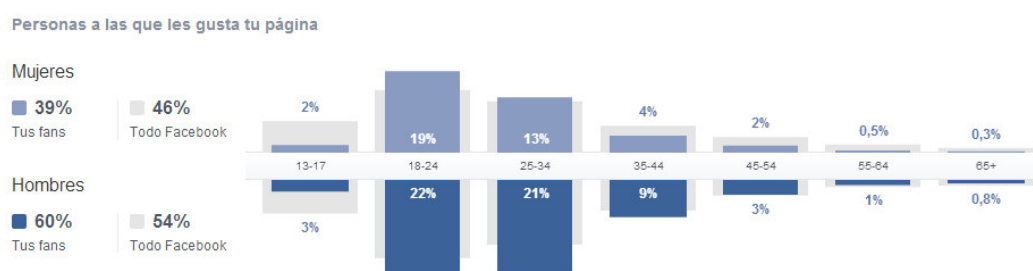


Gráfico 2

Captura del *Facebook Insight* de *Gestion.pe* a marzo del 2014. Son las personas que les han dado “like” a la *fanpage* del diario y le llegan todas las actualizaciones en su muro de noticias.
(Fuente: *Fanpage Gestion*)

Futuro Labs (2014) registró que los intereses de los peruanos en *Facebook* están en los rubros entretenimiento, bebidas alcohólicas, mascotas, cultura pop, automóviles, hogar, medio ambiente, noticias, salud y organizaciones benéficas. En tanto, las actividades que más registran están relacionadas a comidas y restaurantes, fotografía, baile, juegos de consola, lectura, viajes, jardinería, juegos sociales online, cocina y carga de fotos.

Estas tendencias son importantes porque el público objetivo de *Gestion.pe* también son los profesionales con interés en los negocios y el estilo de vida. “Dichos intereses serán los grandes ejes temáticos de la página: al lector de *Gestión.pe* le interesa la economía y las finanzas en la medida en que le permiten hacer negocios; y las finanzas personales, el desarrollo profesional, la tecnología y las tendencias en la medida en que forman parte o mejoran su estilo de vida”, según David Reyes, editor de *Gestion.pe* desde octubre 2011 a enero 2014 (Reyes, 2011, p. 1).

En esa línea, podríamos segmentar a los lectores en base a los estilos de vida propuestos por el especialista en marketing Rolando Arellano (2010) en su libro “Ciudad de los Reyes, de los Chávez, de los Quispes...”. *Gestión.pe* sería el preferido de los llamados los “Sofisticados”, aquellos hombres y mujeres de entre 25 y 45 años, en su mayoría solteros, que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C. Este grupo tiene los ingresos mensuales más altos de la población y muchos de ellos están estudiando. Según Arellano, estas son sus preferencias de consumo de información en Internet:

El 94% de ellos (los Sofisticados) lee periódicos y ven en ellos el mejor medio para informarse seria y profundamente. Sus (periódicos) preferidos, tanto para fines de semana como para días entre semana, son aquellos que mezclan economía, negocios y noticias internacionales, además de nacionales (Arellano, 2010, p. 78).

También configuran el perfil del lector de *Gestion.pe* –desde la segmentación de Arellano– los llamados “Progresitas”, puesto que son jóvenes de todos los

niveles socioeconómicos que son pujantes y trabajadores para alcanzar el progreso personal o familiar. Y ellos también tienen un hábito de lectura en Internet: “Sus periódicos favoritos son diarios populares como *Trome*, de lunes a sábado, y algo más serios para el domingo (...) Emplean Internet como un medio para buscar información y para chatear” (Arellano, 2010, p. 82).

1.5 Estrategias de trabajo

El equipo de *Gestion.pe* pretende mostrar todas las noticias económicas que se propalan en los medios de comunicación. Para este fin, monitorea, selecciona, reescribe y publica el contenido. Pero también sale a comisiones en busca de contenido con valor agregado, siendo este proceso el que marca su diferenciación en el mercado *online*. Los resultados en *Gestion.pe*, como en toda página *web*, son cuantificables casi al instante, lo que ayuda a anticipar algún impacto o aprovechar los *trending topic* del momento, siempre y cuando respondan a temas económicos o afines al público objetivo. Para ello, los periodistas de *Gestion.pe* utilizan herramientas de analítica *web*, pero solo para trazar objetivos y estructurar una estrategia de posicionamiento *web* en *Google*. Los detalles podrá leerlos en el capítulo de sistematización de la experiencia¹³.

¹³ Ver Capítulo 5: Resultado de la sistematización de la experiencia. La cobertura periodística con valor agregado, p. 133.

Capítulo 2

LA EXPERIENCIA Y OBJETO DE SISTEMATIZACION

2.1 Objeto de sistematización

La sistematización pretende detenerse en el proceso de elaboración de contenidos periodísticos bajo la economía *Long tail* en el portal *Gestion.pe*, durante sus dos primeros años de presencia en Internet, tras su relanzamiento en abril del 2012. El modelo del *Long tail* es una nueva forma de hacer negocios que ha creado el Internet y que significa un cambio de paradigma en la producción y consumo de noticias. El término fue creado en el 2004 por el editor de la revista estadounidense *Wired*, Chris Anderson, y sirvió para entender la naturaleza y el auge de las tiendas *online*.

Long tail significa “larga cola” e intenta explicar que un negocio puede funcionar a través de una gama de distintos productos de micronichos, pues sumando sus pequeños públicos y consumos (la larga cola) puede resultar siendo más grande y rentable que un negocio basado en un solo producto de consumo masivo (el cuerpo). El modelo es aplicado en la venta personalizada de distintos productos en Internet, como son los casos característicos de *Amazon* y *Netflix*. Estos portales aprovecharon los bajos costos en Internet para distribuir un catálogo extenso de productos que una empresa fuera del ciberespacio no podría resistir por limitaciones financieras, geográficas y físicas. Es así como refuta el modelo tradicional de concentrar la fuerza de

venta en unos pocos productos, que son diseñados para que alcancen una aceptación masiva, sometiéndolos a las exigencias del mercado.

En el periodismo digital, el *Long tail* es un terreno en franca exploración a nivel mundial, pero un tema inexistente en el Perú. *Gestion.pe*, el portal del primer diario especializado en economía en el país, desde el momento de su relanzamiento —en abril de 2012— salió al mercado bajo el modelo del *Long tail*, pues su *target* está conformado por un público selecto, dado que su *corpus* informativo no se basa en noticias generalistas (deportes, espectáculos, policiales, etc.). Tampoco publica escándalos mediáticos ni abre las puertas al periodismo ciudadano. Durante un año, a través del nivel de lectoría de cada una de sus diez secciones, quedó demostrado el interés del público por temas específicos, y esa tendencia marcó la elaboración y la cobertura de las noticias, finalmente reflejada en el crecimiento exponencial de usuarios únicos. Se administró cada sección y cada *blog* como si correspondieran a una subpágina *web* especializada, pues la “larga cola” del futuro está en independizarlas. Pero el *Long tail* no solo estructuró la agenda informativa, sino también la ética periodística y el valor de la marca del producto. *Gestion.pe* es la presencia *online* del diario impreso del mismo nombre y, por lo tanto, debía continuar con la misma línea editorial, sin que ello suponga una limitación al momento de utilizar las herramientas digitales. En cambio, otros medios de comunicación aplauden el divorcio entre sus formatos *online* y *offline* con ánimo de seguir alimentando un producto masivo. *Gestion.pe* es un caso de éxito que defiende

una marca y fideliza al lector con un abanico de posibilidades, con información y puntos de vista propios que diferencian su propuesta en el mercado.

Esto se da en un contexto en donde el modelo tradicional de negocio –el *mass media*– ha llegado a sobrepasar los cuestionamientos éticos. Cuando el producto de una empresa es la información, lo que debe primar es la veracidad y el rigor informativo en base a una línea editorial, pero en la práctica las páginas *web* de los diarios peruanos están perdiendo el rumbo: no solo han traicionado los valores periodísticos de sus diarios impresos, sino que todas se pelean por un mismo público con la misma información. Esta situación ha hecho que el periodismo especializado no encuentre un espacio importante en la estrategia de los grandes medios de comunicación, porque su razón de ser responde a un público reducido y aún se desconoce el poder de Internet para los mercados de nicho. Pero ahí surge el modelo del *Long tail* como una posibilidad y una estructura sólida para el periodismo digital en el Perú.

2.1.1 Criterios de justificación

Relevancia

La sistematización de la experiencia en *Gestion.pe* echa luces sobre las nuevas tendencias de producción y consumo de noticias en Internet. También sobre el periodismo especializado, que aún no se le ha dado la debida importancia en el país, pero que está comenzando a tomar impulso, como es el

caso del periodismo económico. Y, sobre todo, explica un nuevo modelo de negocio *online* –bautizado como *Long tail*– que puede amalgamar estos cambios de una manera rentable, basados en la ética y los valores periodísticos.

En ese sentido, el presente informe tiene un valor social y cultural, porque pone en evidencia la necesidad de una oferta informativa especializada y explicita las nuevas formas de comunicación que son propias de Internet. También tiene un valor productivo, dada la propuesta de elaboración de contenidos periodísticos *online* con valor agregado, que diferenció a *Gestion.pe* en el mercado digital peruano. Así como un valor económico, en vista de que los contenidos periodísticos especializados en economía pueden ser utilizados por los empresarios para tomar decisiones de inversión en un contexto de sobreabundancia informativa en Internet y uso cada vez más extensivo de plataformas de lectura como *laptops*, *tablets* y *smartphones*.

Validez

El periodismo digital, que de por sí es una especialización dentro de la carrera profesional de comunicación, aún no ha sido explorado en su real potencial en el Perú. Menos aún en conjunción con el llamado periodismo especializado y todavía más lejano con los temas económicos. En este contexto, el informe mantendrá su vigencia académica porque propone un nuevo enfoque periodístico en Internet y sienta un precedente importante para el periodismo

económico en el país, que está en pleno desarrollo. Asimismo, las perspectivas del desempeño de la economía peruana –pese a sus marchas y contramarchas– son optimistas, al igual que el empoderamiento de la clase media emergente, lo que constituye un sector en permanente debate y suscita el interés por detallar cómo los medios de comunicación –incluidos los portales *online*– realizan las coberturas de estos temas.

Aplicabilidad

El análisis desde la sistematización de la experiencia de un caso de éxito como *Gestion.pe* puede servir de base para investigar otros casos de periodismo especializado en Internet, no solo en el ámbito económico, sino también en otros nichos. Puede contribuir también en los estudios sobre el periodismo digital, en aras de proponer nuevas formas de elaboración de contenidos y modelos de negocio. Para los estudiantes de periodismo y profesionales independientes, puede contribuir en la creación de un portal *online* de periodismo económico u otras especialidades.

Innovación

Aplicar el modelo de negocio *Long tail* al periodismo *online* especializado que se practicó en *Gestion.pe* es una innovación conceptual en el país. Esta propuesta novedosa también hizo eco en el mercado digital peruano, puesto que marcó la diferencia a través de la generación de valor agregado, lo que se

pone en evidencia en la sistematización de la experiencia. En esta estrategia, se utilizaron principios rectores de *Google* para posicionar una marca *online*: se trata del llamado *Search Engine Optimization (SEO)*, utilizado como herramienta al momento de redactar y ‘linkear’ una nota informativa. Igualmente, sucede con el uso de las redes sociales como *Facebook* y *Twitter* para promocionar los contenidos. Y el empleo de herramientas de analítica *web* como el *Google Analytics* y el *Facebook Insights* para el planteamiento de estrategias y el seguimiento de resultados.

2.2 Objetivos de la sistematización

2.2.1 Objetivos generales:

- Demostrar que el periodismo *online* especializado redimensiona la marca de un producto periodístico y retoma la calidad de los contenidos.
- Determinar cómo se refleja en *Gestion.pe* el modelo Long tail y los conceptos mundiales de periodismo de nicho *online*.
- Proponer un precedente teórico-práctico sobre el periodismo económico *online* en Perú.

2.2.2 Objetivos específicos:

- Reconstruir la producción de la noticia en *Gestion.pe* para sentar las bases de un modelo de periodismo económico *online*.

- Elaborar una descripción de *Gestion.pe* para identificar el punto de encuentro entre la demanda y la oferta de contenidos.
- Describir el lenguaje *online* en base al estilo emprendido en *Gestion.pe*.
- Plantear estrategias para una mejor cobertura de un periodista económico *online*.

2.3 Espacio temporal

La sistematización de la experiencia en *Gestion.pe* abarca desde abril del 2012 hasta marzo del 2014. Se escogió ese periodo porque coincide con los dos años de presencia *online* de la nueva propuesta digital de la marca *Gestión*. El análisis durante ese tiempo confirma el éxito de la estrategia *online* puesta en práctica por primera vez en la página *web* del referido diario, puesto que anteriormente solo repetían sus notas de la edición impresa en el portal. Una vez que el *Grupo El Comercio* compró *Gestión* en el 2007, la apuesta del negocio se concentró en el diario impreso y, una vez consolidada su presencia en el mercado, se decidió como paso siguiente potenciar su versión *web*. Se contrató a un editor, cuatro periodistas –entre los que se incluía el autor de este informe– y dos economistas para sacar adelante el nuevo proyecto que vio la luz el 11 de abril del 2012 y hasta marzo del 2014 cuadruplicó su lectoría, un nivel sin precedentes en el periodismo *web* del país.

Capítulo 3

EL MARCO DE REFERENCIA DE LA SISTEMATIZACIÓN

3.1 Del periodismo de masas al periodismo de nicho

La desaparición de los medios de comunicación convencionales todavía es una proyección, pero lo que sí es una certeza es que ya dejaron de ser el eje central desde donde se imparten los contenidos. La primera fase de desarrollo de Internet –denominada *Web 1.0*– que comprende el periodo 1991-2000 se caracterizó por ser unidireccional y de contenidos estáticos. En esta “*web* primitiva” (Web 1.0, s.f., párr. 4), los medios de comunicación solo consideraron volcar su producción *offline* en portales *online*, debido a las limitaciones de las herramientas digitales. La ausencia de interacción de los usuarios denotaba aún una centralización de la producción de noticias que poco hacía presagiar un cambio radical, sino más bien configuraba una “fase *mass media*” de Internet (Vacas, 2010, p. 120).

Es con la evolución hacia la *Web 2.0*, durante la primera década del siglo XXI, que el escenario de estabilidad se quiebra y el empoderamiento recae en los cibernautas. La tecnología era más amigable, con mejores conexiones a Internet y desarrolladores *web*, que permitieron a los usuarios producir contenidos y compartirlos gracias a la democratización de las herramientas para publicar en Internet, dando paso a un escenario de sobreabundancia informativa e interactividad. Esta “*web* colaborativa” generó el *boom* de los *blogs*, los *wikis*, los foros y, finalmente, el auge de las redes sociales (Web 1.0,

s.f., párr. 6). Hoy se habla de la *Web 3.0* o “web semántica” que aprovecha la ‘nube’ para ofrecer servicios y tiene como característica el uso de las aplicaciones y diseños multidispositivos, adaptables a las *tablets* y los *smartphones* (Web 1.0, s.f., párr. 9).

La evolución tecnológica es notoria, pero el cambio es más profundo. Juan Biondi, Silvia Miró Quesada y Eduardo Zapata refieren que la humanidad ha entrado a un nuevo sistema cultural: la electronalidad. Atrás quedaron las sociedades de la oralidad y la escribalidad. Estos investigadores citan a Susan Greenfield, la principal especialista inglesa en el estudio del cerebro, quien dice que “estas novedades son mucho más *invasivas* y *expansivas*, a tal punto que afectarán la manera en la que pensamos, sentimos y actuamos” (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, p. 29). La científica dice que “estamos entrando a un nuevo mundo” y los investigadores acompañan sus palabras con una advertencia para entrar en razón:

(...) ese mundo nuevo, ciertamente, puede asustar a muchos, porque, insistamos, no estamos simplemente ante una nueva tecnología cuyo poder es acelerar procesos, sino, como las tecnologías informativas anteriores (oralidad y escribalidad), estamos ante una tecnología capaz de alterar desde la estructura del cerebro de sus usuarios hasta sus modos de interactuar, su organización social y su propio universo gnoseológico y axiológico. (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, p. 30)

El hecho de que el ciudadano de un país se convierta en un *prosumidor* (consumidor y productor de información a la vez), acabando con los

intermediarios del modelo tradicional, configura una nueva forma de concebir la comunicación, que está siendo liderada especialmente por el público más joven (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, p. 106). Según los tres investigadores:

En términos muy simples, el gran cambio cultural que nos revela el habla electrónica es que niños y jóvenes han dejado de ser simples consumidores de signos ajenos (como lo eran la mayoría de las personas en el mundo escríbal) para convertirse en productores. Y este cambio tiene efectos sobre el mundo de lo político, lo social y lo económico. Lo que parece sumamente claro es que nunca más las nuevas generaciones aceptarán discursos (y aun productos) de terceros sin intervenir en su construcción (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, p. 36).

¿Qué cambios ha ocasionado la electronalidad? El impacto más relevante es que “ha abierto las puertas a sociedades heterogéneas y desmasificadas donde la diversidad constituye un valor agregado esencial en la cadena productiva” (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, p. 100). En otras palabras: “la aparición de grupos de individuos con intereses diversos ha traído consigo el fin del ideal de la homogeneidad que, precisamente, hizo posible el término mismo de ‘medios masivos de comunicación’” (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, pp. 108-109).

Según Francisco Vacas, estos cambios en Internet rompen los cinco fundamentos de los *mass media* o la era del *broadcast*:

el primero de los cuales fue la necesidad de prever la demanda por parte del emisor, lo que configuró (...) un mercado *desde* la oferta; en segundo lugar, la oferta era necesariamente limitada y se hallaba

sometida constantemente (...) a la tiranía de las mayorías; tercero, los altos costes derivados de la adquisición de los equipos de producción y emisión (...); cuarto, la existencia de una audiencia cautiva –con limitado poder de elección– y con un alto grado de atención disponible frente a la oferta de los medios; y por último, unas fuentes de financiación estables (...). (Vacas, 2010, p. 34).

Internet entró en toda la cadena de valor del antiguo modelo de comunicación como un factor desestabilizador, rompiendo las barreras técnicas, económicas y geográficas, y la relación “a ciegas” entre emisor y receptor. El resultado de este cambio abrió las puertas para los llamados *personal media*, que a través de aplicaciones y un sin fin de herramientas –como los *blogs*, las redes sociales (*Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, *Google+*), los buscadores (*Google*), los *videosites* (*YouTube*, *Vimeo* y *Daily Motion*), entre otras opciones– se están enaltecendo como el nuevo paradigma de la comunicación en estos tiempos de Internet. Para Vacas, está claro que “el elemento definitorio de la actual etapa es que los nuevos medios se conforman bidireccionalmente, de ahí su denominación *personal media*, ya que se enfatiza no solo la potencialidad técnica, sino la expectativa de que la comunicación se alterne en ambas direcciones” (Vacas, 2010, p. 37).

Esta renovación mediática, donde el usuario es el centro e Internet su plataforma de acción, ha direccionado las preferencias hacia contenidos más personalizados en un contexto de oferta desmedida. Y acorde con los gustos de una audiencia no solo más segmentada y participativa, sino que ya incorpora a los llamados “nativos digitales”: jóvenes que han crecido utilizando

Internet y que hoy desprecian la comunicación unilateral y monocorde. Es así como se abren paso las propuestas para públicos más segmentados, puesto que:

El potencial efecto desorientador que semejante eclosión de la oferta puede traer en la audiencia se verá minimizado por las nuevas posibilidades que brindan los *personal media* de encontrar el nicho de audiencia que responde a nuestros intereses concretos (y que) ha roto para siempre el estable oligopolio de los antiguos medios (Vacas, 2010, pp. 41-42).

Roberto Igarza confirma en que “la era digital reconoce la existencia de n audiencias, microaudiencias, individuos con requerimientos particulares a los que la difusión masiva según el modelo tradicional no podía satisfacer plenamente (Igarza, 2008, p. 44)”. Y agrega que la dinámica de Internet conlleva a fragmentar o desagregar los discursos para propalarlos por partes, “agudizando el problema de la sobreinformación” (Igarza, 2008, p. 64), con lo que la tendencia a los mercados de nicho marca un nuevo potencial. Así lo explica:

La galaxia digital se ha convertido en un espacio inundado de infinitos retazos de información que requieren una capacidad de integración muy desarrollada por parte del usuario. La capacidad de darle unicidad a lo que la red provee tan fragmentadamente es el único camino para que el resultado tenga sentido (Igarza, 2008, p. 64).

Jean-Francois Fogel y Bruno Patiño citan una conferencia de Marshall McLuhan¹⁴ que vaticinó el presente: “(...) podemos prepararnos para escribir sobre la condición del hombre salido de la masa a un mundo individualista” (Fogel y Patiño, 2007, p. 167). Sin embargo, no por ello es más fácil captar un público cautivo en Internet: “Un sitio online no fideliza a su audiencia, sigue sus desplazamientos” (Fogel y Patiño, 2007, p. 169). Y satisfacer a esta audiencia implica una dinámica más vertiginosa en la producción de contenidos: “El cambio de paradigma que propone la era digital consiste en ofrecer una actualización constante y una distribución global e inmediata de los contenidos, lo que implica vulnerar las reglas del procesamiento y distribución de contenidos de los medios tradicionales” (Igarza, 2008, p. 44).

La pregunta es si el periodista está preparado para afrontar con creces “el paso de un universo regulado por la oferta de los productores a un mundo en el que la demanda de los consumidores tiene la última palabra (Fogel y Patiño, 2007, p. 176)”. Luis A. Albornoz, a raíz de un análisis de Vin Crosbie –consultor estadounidense especializado en diarios *online*– da cuenta que a mediados de la primera década del siglo XXI, por ejemplo, la prensa *offline* y *online* norteamericana perdían lectores debido a que:

Las editoras elaboran ediciones con contenidos informativos que solo responden a intereses genéricos sin tener en cuenta la multiplicidad de intereses particulares de cada persona. En la era digital, con la abundante y diversa información que reciben a diario,

¹⁴ Los autores se refieren a la conferencia *Technology, the Media and Culture*, pronunciada por McLuhan el 28 de octubre de 1960 en la Universidad Estatal de Ohio.

las editoras tienen la oportunidad de ser exitosas satisfaciendo el *unique mix of interests* de cada individuo (Albornoz, 2006, p. 58).

Para Albornoz aún Internet es un campo de experimentación “sin perfiles del todo definidos”, pues los diarios *online* “están inmersos en la búsqueda diaria de contenidos, servicios y lenguajes que los posicionen como medios de referencia en el terreno digital” (Albornoz, 2006, p. 259). Esta reflexión está aún vigente si se recurre a las conclusiones de Vacas, quien traza un futuro alentador para la producción de contenidos enfocados en mercados de nicho:

(...) seguirá habiendo contenidos de alta demanda y otros dirigidos a mercados de nicho, aunque a diferencia de la actual etapa ambos estarán accesibles en todos los mercados geográficos (fin de las zonas) y además estos últimos aumentarán su peso específico en el mercado global, sin que puedan ser nunca más asociados a conceptos como marginalidad (Vacas, 2010, p. 150).

¿Qué tienen que hacer los medios de comunicación? Biondi, Miró Quesada y Zapata tienen una respuesta: “Los medios deben segmentarse de acuerdo a los intereses de las audiencias. En opinión de José Cervera¹⁵, es probable que nos estemos acercando al fin de los medios de masas para dar paso, en un futuro no muy lejano, a los medios de nicho” (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, p. 120).

¹⁵ Periodista y catedrático español. Ha realizado cursos de formación de profesionales en distintos periódicos de América Latina, entre ellos El Comercio de Lima. Es autor del blog Retiario: <<http://blog.rtve.es/retiario/>>

3.1.1 La muerte anunciada de la prensa tradicional

No son buenos tiempos para los periódicos en el mundo. Internet ha significado un duro golpe en las entrañas del negocio, a tal punto que no les ha quedado otra salida que reinventarse para mantenerse en el mercado. Deben estar pasando por la etapa más crítica en la historia, en el contexto de la aparición de una nueva tecnología. En el 2009, el periodista Toni García publicó una columna de opinión en el diario *El País* de España titulada La muerte del papel, que iniciaba con una frase lapidaria: “Lo sabe todo el mundo: el papel está acabado” (García, 2009, párr. 1). Incluso, anticipó el acta de defunción de la prensa tradicional: “La crisis ha matado al papel, éste a la tinta, y así sucesivamente, y, como resultado, el que quiera informarse debe tener en cuenta que, en cuestión de semanas (con suerte; sin ella, igual serán días), solo podrá leer cosas en la Red, ya que todos los quioscos habrán tenido que cerrar” (García, 2009, párr. 2).

García menciona una página *web* que sustenta su pronóstico de la crisis del papel. Se trata de la página *Newspaper Death Watch*, el observatorio de la muerte de los periódicos, que apareció en Internet en el 2007 para contar la historia del cierre de la prensa escrita en Estados Unidos, cuya industria informativa tiene una gran influencia en el mundo. La descripción del portal – en clave de humor– combina una mala noticia con un mensaje esperanzador: “Crónica del declive del periódico y de la resurrección del periodismo” (Newspaper Death Watch, 2007). En los últimos siete años, ha contado el

cierre de doce diarios impresos en Estados Unidos y tiene en lista otros doce matutinos que optaron por migrar completamente a una versión *online* o reducir su tiraje de ejemplares impresos o funcionar de manera híbrida entre ambos formatos.

Ignacio Ramonet, el director de *Le Monde diplomatique* en español, contó en su periódico que en Estados Unidos cerraron no menos de ciento veinte periódicos al 2009 y la onda expansiva también llegó a Europa, agravada por la crisis financiera internacional que se disparó en el 2008. “El siniestro es descomunal. Decenas de diarios están en quiebra”, escribió el periodista español afincado en Francia (Ramonet, 2009, párr. 1). Y acompañó su análisis con cifras que hablan por sí solas: 21,000 empleos fueron suprimidos en los periódicos estadounidenses entre enero del 2008 y octubre del 2009, y 2,221 periodistas perdieron su trabajo en España entre junio del 2008 y abril del 2009. Ni siquiera se salva *News Corp*, el mayor conglomerado informativo del mundo, del zar de los medios Rupert Murdoch, que publica *Wall Street Journal*: en el 2008 perdió 2,500 millones de euros (Ramonet, 2009). “La prensa diaria sigue practicando un modelo económico e industrial que no funciona –insistió Ramonet—. El recurso de construir grandes grupos multimedia internacionales, como se hizo en los años 1980 y 1990, ya no sirve frente a la proliferación de los nuevos modos de difusión de la información y del ocio, vía Internet o los teléfonos móviles” (Ramonet, 2009, párr. 8).

En los países desarrollados (Estados Unidos y Europa), los periódicos están cayendo cada vez más, mientras que en los países emergentes (América Latina, Asia y África) están incrementando su lectoría. La prestigiosa revista británica *The Economist* publicó en julio del 2011 el informe *Bulletins from the future* y trazó este escenario en un análisis de la industria durante el periodo 2005-2009, como se detalla en el Gráfico 3:

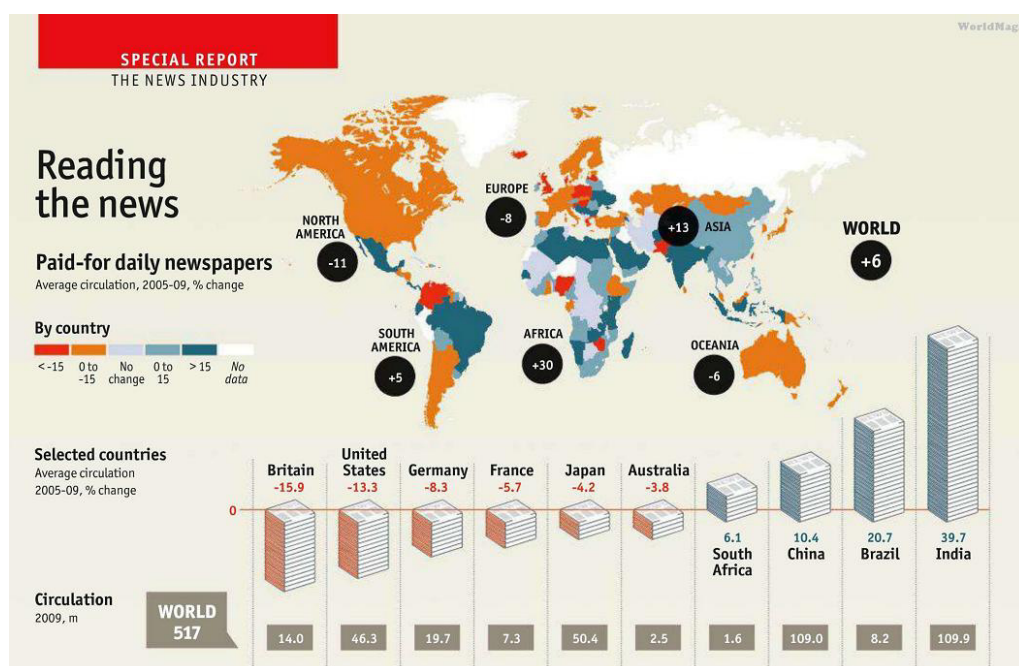


Gráfico 3

Mapa de la crisis de la prensa escrita en tiempos de Internet (Fuente: The Economist, 9 de julio del 2011)

En Estados Unidos, por ejemplo, la circulación de periódicos pagados cayó un 13.3%, debido a que Internet socavó sus dos limitaciones: 1) la dependencia de la publicidad, puesto que representaba el 87% de los ingresos totales; y 2) las limitaciones geográficas, en vista de que el alcance de los diarios estaba

supeditado a los camiones de distribución (The Economist, 2011). El informe recuerda la aparición de *Craigslist*, una red de sitios *web* de publicidad de clasificados, que tuvo un impacto casi catastrófico en los diarios estadounidenses, dado que rompió monopolios de publicidad afincados durante décadas. Pero el Internet no es el único motivo de la caída de la circulación de los periódicos en Estados Unidos: estos ya venían en declive desde las primeras décadas del siglo XX. Por cada aparición de una nueva tecnología descendía la lectoría: sobrevivió a la radio, la televisión abierta y la televisión por cable, pero parece que no resistirá a Internet (The Economist, 2011). Esto confirmaría lo que se explicó en el apartado anterior, de que los cambios son más profundos que lo evidente y estaríamos ante un nuevo sistema cultural.

En Europa, los periódicos también están registrando cifras en rojo, pero hay un mejor entusiasmo de corto plazo, porque hay una audiencia fidelizada por marcas bastante fuertes. Ello podría soliviantar la transición hacia Internet. Pero la tendencia es tan marcada que nadie puede nadar a contracorriente en el largo plazo. La circulación de diarios pagados en Inglaterra, Alemania y Francia cayó 15.9%, 8.3% y 5.7% entre el 2005 y 2009, respectivamente. En Rusia, aparentemente la circulación de impresos está en buen estado: en el periodo del informe de *The Economist* (2011) se registró un crecimiento acotado, pero sucede que más del 60% de los periódicos son controlados por las autoridades locales para efectos de propaganda política, aunque existe una clara diferencia en la predilección de los jóvenes por Internet y los mayores por la televisión estatal, al igual que los sectores rurales.

Donde no existen atisbos de crisis, sino más bien un *boom* de los periódicos, es en India, China y Brasil. Entre el 2005 y 2009, la circulación de diarios pagados aumentó en 39.7%, 10.4%, 20.7%, respectivamente. En China, este despertar es detenido por la excesiva regulación y censura, pero el auge solo sería de corto plazo ante el impacto inminente de Internet (The Economist, 2011).

La misma tendencia, con datos más actualizados, se evidenció en la última encuesta de *World Press Trends* del 2013, que fue propalada por la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias en junio del 2014. En América del Norte la circulación de periódicos cayó 5.3% en el 2013 y 10.3% en los últimos cinco años, mientras que los ingresos por publicidad se redujeron en 29.6% en el último quinquenio. En Europa, el descenso de la industria de diarios impresos también se fue a pique: el tiraje de periódicos cayó 23% en los últimos cinco años. La historia es diferente en el bloque Asia/Pacífico, donde la circulación aumentó 6.7% y los ingresos por publicidad crecieron un 3.3% en los últimos cinco años. En tanto, América Latina vive un auge del papel: la impresión se incrementó en 6.3% y la publicidad en 50% en el último quinquenio (MarketingCharts, 2014).

En el Perú, la prensa tradicional sigue en crecimiento. Entre el primer semestre del 2007 y el 2012 la circulación de diarios se incrementó en un 55%, al pasar de 1'199,277 millones a 1'859,848 millones de ejemplares diarios, según los estudios anuales de la consultora KPMG, por encargo de la Sociedad de

Empresas Periodísticas del Perú (SEPP) (Estudios de circulación, 2014). La representante de la SEPP, María Elena Otiniano, refiere que a abril del 2014 el tiraje total de los diarios alcanza los 2.1 millones. Y prevé que en los próximos cinco años se mantendrá la tendencia ascendente de la prensa diaria, pero a un ritmo más acotado (Taípe, 2014). El crecimiento económico del país y el despegue de la clase media configuraron un contexto especial que fue aprovechado por la industria informativa tradicional para diversificar sus productos de acuerdo a los nuevos patrones de consumo. El *Grupo El Comercio* fue quien marcó la pauta en este dinamismo con la creación de *Peru.21* (2002), “para un público que busca estar adecuadamente informado a cambio de un precio más adecuado”; *Depor* (2009), “que se dirige a un público joven que prefiere el fútbol y también quiere saber de otros deportes”; y *Trome* (2001), “con un tratamiento muy ágil de la información sin perder calidad. Además de la compra del diario *Gestión* (2007), “el diario de economía y negocios por excelencia” y el mismo *El Comercio*, “que ha ampliado su valor añadido con una amplia gama de publicaciones especializadas, ediciones especiales, revistas estacionales y ediciones periódicas dirigidas a determinadas audiencias” (Grupo El Comercio, 2014, pp. 2-3).

Una de las razones que mantuvo el auge de los diarios impresos fue su adaptabilidad y convivencia con las nuevas plataformas digitales, según Juliana Sawaia, actual Gerente de *Learning & Insights* de *Ibope Media Brasil– Kantar Media Research*. En base a encuestas de lectoría de KMR del 2012 y 2013, mencionó que la mayoría de peruanos consume exclusivamente la versión

impresa (62%), el 3% lee diarios en su versión digital y el 9% combina las dos plataformas. Esta última cifra es determinante, porque en otros medios como la radio y la televisión no se da esa superposición de formatos: solo alcanza al 7%. A esa forma combinada de consumo se le conoce como “Tradigital” y el Perú es segundo país, después de Colombia, con mayor convergencia entre diarios tradicionales y digitales (En la era digital, 2013).

Según César Robledo Cadillo, Gerente de Comercialización y Servicio al Cliente – IBOPE, en el 2013 los diarios impresos tuvieron un alcance semanal del 86% de la población entre 12 y 74 años de Lima Metropolitana. Y en las seis principales ciudades del interior (Piura, Chiclayo, Trujillo, Huancayo, Cusco y Arequipa) el alcance fue del 83%. Sin embargo, hay un crecimiento paralelo en el consumo de noticias *online*: el promedio de limeños que diariamente acceden a las *web* de los diarios se incrementó en 31% del 2012 al 2013. En otras palabras, los datos de IBOPE reportan que por cada día de la semana 631 mil limeños de entre 12 y 74 años accede por lo menos a un diario *online* (Robledo, 2014).

Queda claro que la muerte anunciada de la prensa tradicional aún es una proyección. Toni García, el periodista citado líneas arriba, contó que el profesor de la Universidad de North Carolina, Philip Meyer, afirmó en el 2005 que el último periódico se venderá en el 2043, pero después se ratificó y dijo que será mucho antes de esa fecha (García, 2009.). En el Gráfico 4, la consultora *Future Exploration Network* elaboró un mapa mundial consignando los años en que

desaparecerían los periódicos en cada país. En el Perú, ocurriría en el 2040 (Future of Media, s.f., s.p.).

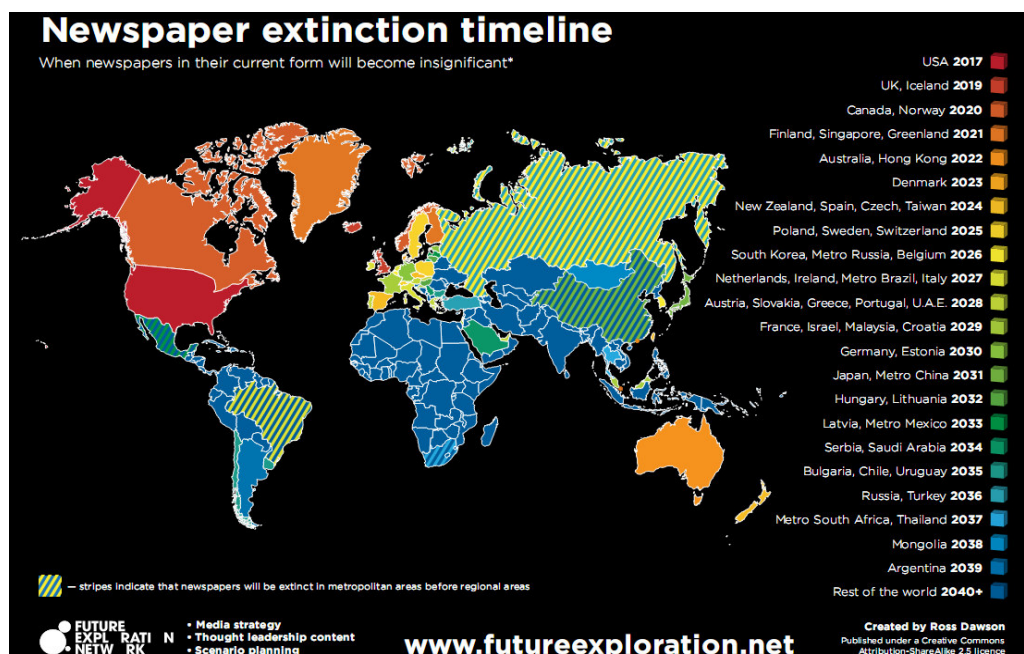


Gráfico 4

El futuro de los periódicos en el mundo. Estados Unidos y el Reino Unido serán los primeros países en donde desaparecerían los impresos en los próximos cinco años. El Perú se ubica en el rubro “Resto del mundo”. (Fuente: *Future Exploration Network*, s.f.)

3.2 La economía *Long Tail* aplicada al periodismo online

Chris Anderson trabajaba como jefe de redacción de la revista *Wired*, la célebre publicación estadounidense que se convirtió en referencia mundial en tecnología. Una extensión natural de su quehacer periodístico era brindar conferencias sobre las nuevas tendencias digitales. Su experiencia anterior en *The Economist* le había desarrollado la inquietud por desbrozar los datos

técnicos y desde allí encontrar preguntas y respuestas. En enero del 2004, se embarcó en una investigación que partió de *Ecast*, una compañía de rockolas digitales que, en vez de tener CD acumulados, contaban con conexión a Internet para que sus dueños descarguen música y la guarden en el disco duro. En esa visita, descubrió con sorpresa que el 98% de los 10,000 álbumes del catálogo virtual vendía como mínimo un tema por trimestre. El mundo digital lo había trastocado todo. Lo habitual hubiese sido que el 20% de los productos genere el 80% de las ventas –la llamada “Regla 80/20”–, pero estaba ante una nueva forma de comercio, trastocada por la potenciación del Internet.

Anderson entrevistó a los líderes de la próspera industria digital, desde Amazon hasta iTunes, y confirmó que la tendencia universal era la “Regla del 98 por ciento”. Así fue como inicialmente bautizó el fenómeno en las distintas conferencias que ofrecía a raíz de su investigación. Hasta que cayeron en sus manos los datos de las ventas mensuales de *Rhapsody*, una de las exitosas compañías musicales *online*. Decidió graficar los resultados como suelen hacer los economistas y demostró que la curva de la demanda tenía su pico en las canciones más descargadas –como cualquier otro modelo– y luego venía una pendiente que, a diferencia de otros cuadros convencionales, no descendía hasta cero, sino más bien se extendía largamente, representando los temas menos populares. Este es el gráfico:

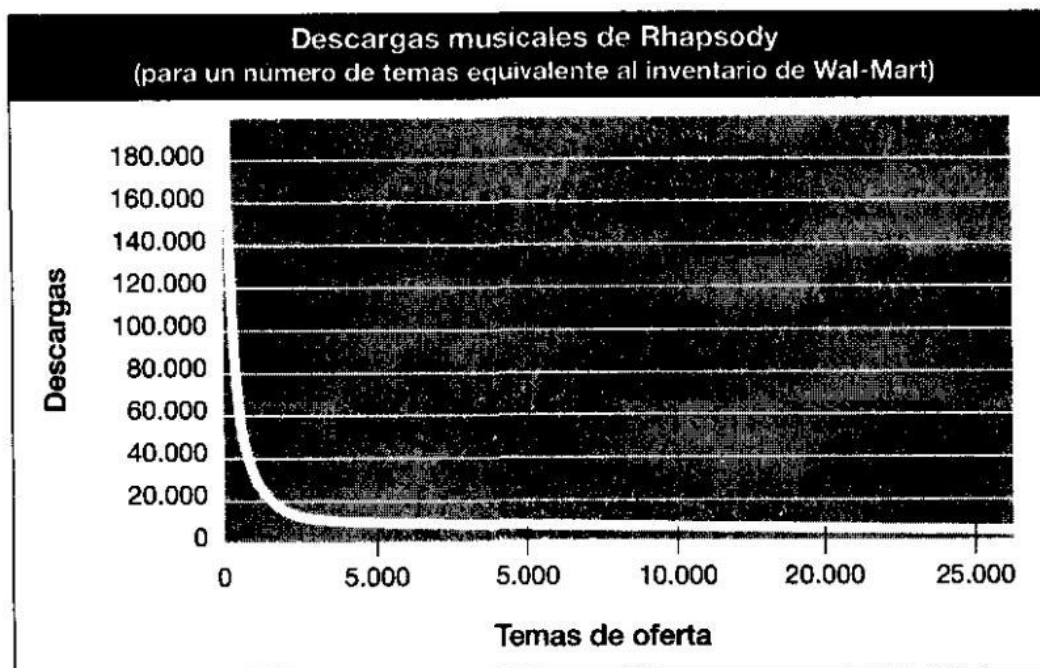


Gráfico 5

El gráfico que dio inicio a la teoría. La línea blanca gruesa que se extiende sobre la recta horizontal llamó la atención de Chris Anderson. (Fuente: La economía *Long Tail*, 2007, p. 32)

Después de esta comprobación, Anderson dejó atrás el nombre de “Regla del 98 por ciento” y publicó su pesquisa en *Wired* en octubre de 2004 con el título “*Long tail*”, marcando la pauta con una teoría que resumió así:

(...) nuestra cultura y economía están mostrando cada vez menos interés en el número relativamente pequeño de éxitos comerciales (productos y mercados convencionales) que se encuentran en la cabeza, el extremo superior de la curva de la demanda, y se están desplazando hacia un número enorme de nichos en la larga cola de esa curva. En una era sin limitaciones de espacio físico y otros obstáculos que dificulten la distribución, los bienes y servicios especializados pueden ser económicamente tan atractivos como los artículos generalistas. (Anderson, 2007, p. 73)

El comercio tradicional se valía de los productos exitosos, los mismos que ahora están en crisis –y, por lo tanto, todo el modelo– frente a las nuevas preferencias del público. En la industria del espectáculo y los medios de comunicación funcionan cada vez menos los *hits* musicales, los libros *bestseller*, los filmes taquilleros, los periódicos tradicionales y los poderes del *rating*. La *Web 2.0*. marcó el fin de la economía basada en productos exitosos y abrió el camino a un mercado gigantesco de productos antes considerados marginales, pero no por ello menos rentables. Haciendo un ejercicio con el Gráfico 6 (el usado por Anderson en las conferencias), si uno eleva la “larga cola” podrá encontrar que la demanda supera ampliamente a la parte vertical (“el cuerpo”, donde está los éxitos).

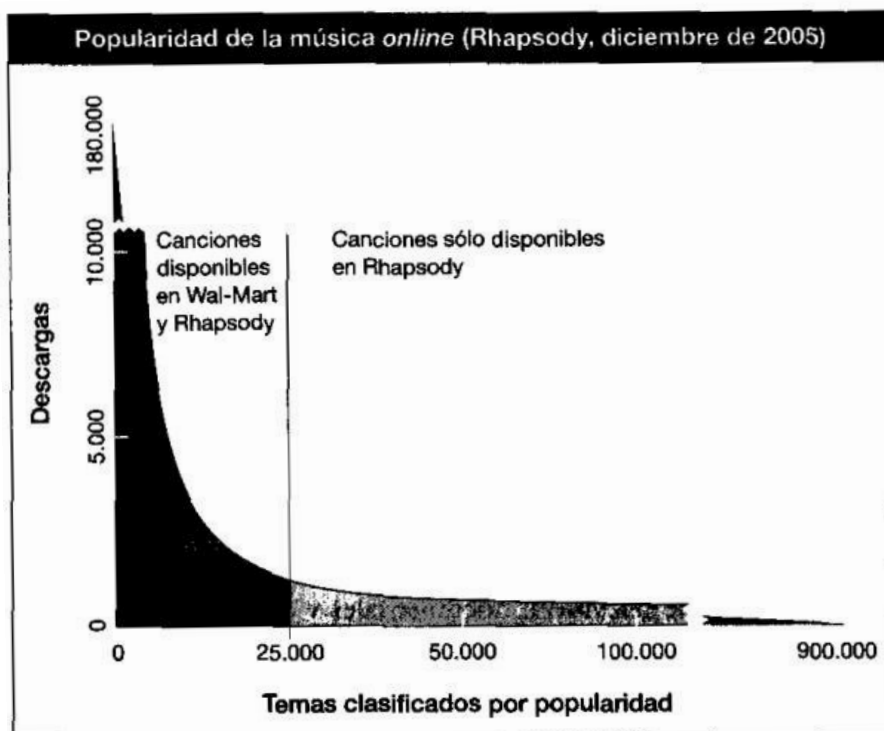


Gráfico 6
La representación clásica del *Long tail* que circuló en el mundo. (Fuente: La economía del *Long tail*. 2007, p. 39)

Del siglo XIX hasta fines del siglo XX, un negocio venturoso era el que mejor sacaba provecho de una población local y un espacio físico limitado. Y para ello necesitaba apoyarse en la venta de productos masivos, muchos de ellos con altos costos de producción, distribución y pago salarial. Siguiendo con el Gráfico 6, por ejemplo, las canciones más descargadas de la empresa *Rhapsody* representan el total de la oferta *offline* que tiene *Walmart* –la más grande cadena de supermercados de Estados Unidos– en los estantes de sus tiendas. Es decir, se priva de la “larga cola” que, como hemos visto, es un mercado en franco crecimiento. Y es que con Internet, una vez eliminadas las barreras físicas y geográficas, sucede lo siguiente:

Estas empresas con un espacio de ventas infinito han aprendido muy bien la ecuación: una cifra muy, muy grande (los productos en la larga cola) multiplicada por una cifra relativamente pequeña (las ventas de cada producto) equivale, a pesar de todo, a una gran cifra, cuyo crecimiento apenas ha empezado (Anderson, 2007, p. 38).

Para Anderson “el concepto de popularidad cedería el paso a la micropopularidad” o los “microéxitos” (Anderson, 2007, p. 51). Incluso cita a Patrick Goldstein, quien afirma que “ahora somos una nación de nichos” (Anderson, 2007, p. 55). Pero lo cierto es que “el pequeño número de círculos selectos del mercado se convertiría en un número ilimitado de minorías especializadas” (Anderson, 2007, p. 51). Y, además, funciona en términos de rentabilidad, según el exconsultor de la industria de la música, Kevin Laws, citado también por Anderson: “La mayor parte del dinero proviene de las ventas más pequeñas” (Anderson, 2007, p. 36).

Pero en el modelo *Long tail* no se descarta los productos masivos o exitosos – cada vez en menos cuantía e importancia–, sino más bien se convive con ellos. Por más que Internet haya fragmentado el mercado y diversificado la oferta, siempre habrá un gusto en común entre los nichos. “Cada uno de nosotros pertenece al mismo tiempo a diferentes tribus, que a menudo se superponen”, lo que evidencia que “estamos viendo un cambio de la cultura de masas a la *cultura masivamente paralela*” (Anderson, 2007, p. 239). Esto supone entender que:

Los mercados *Long Tail* suelen ser algo más planos que los tradicionales, pero todavía tienen su cuota de grandes éxitos comerciales. Si bien hay aspectos en los que nos diferenciamos unos de otros, hay más aspectos en los que somos afines. Esto no sólo es inevitable, sino también esencial para ayudarnos a desarrollar las recomendaciones y otros filtros que hacen funcionar el resto del mercado *online*. (Anderson, 2007, p. 193)

Si bien es cierto que los productos que se encuentran en la larga cola de la curva de la demanda configuran la nueva economía en estos tiempos, la abundancia también constituye un reto mayor para posicionarlos en el mercado *online*. Habrá productos descartables en la oferta, como también lo hubo en la época de los productos masivos, pero ahora el riesgo es tan grande como la oportunidad. No basta solo con lanzar una marca *online*, sino que es necesario utilizar “filtros” (motores de búsqueda, clasificaciones, recomendaciones) para encaminar la demanda hacia nuestro objetivo, porque “la larga cola comienza con un millón de nichos, pero no es significativa hasta que esos nichos están

poblados de personas que los desean. La demanda debe seguir a esta nueva oferta. De lo contrario, la larga cola se debilitará” (Anderson, 2007, p. 73).

Para entender definitivamente este nuevo escenario comercial, Anderson resume en seis características lo que él llama “la era de la larga cola”, donde 1) **“hay más bienes de nicho que productos de éxito”**, una brecha que cada vez es más amplia; 2) **“los costes de acceso a esos nichos están bajando notablemente”**, gracias a la distribución digital, la penetración de Internet y la potencialidad de la tecnología de búsqueda; 3) **“los ‘filtros’ pueden orientar la demanda hacia la larga cola”**, mediante una gama de herramientas, como la publicidad *online*, las recomendaciones y las redes sociales; 4) **“la curva de la demanda se aplanan”**, pues la variedad se impone a las limitaciones de los productos más populares; 5) **“hay tantos productos de nicho que colectivamente pueden crear un mercado que rivaliza con los éxitos”**; y 6) **“se revela la forma natural de la demanda”**, tan amplia y diversa como la propia población (Anderson, 2007, p.74)¹⁶.

Anderson también refiere que hay tres “fuerzas poderosas” que se ponen en juego al momento de crear las condiciones para que funcione la economía *Long tail*. La primera es “democratizar las herramientas de producción” que se encargará de “extender la larga cola”, tal como se explica en el Gráfico 7 (Anderson, 2007, p.75). Un claro ejemplo es la oportunidad que tienen los

¹⁶ Las negritas son propias del libro *La economía Long Tail* de Chris Anderson (2007).

usuarios de convertirse en productores gracias a la computadora, las *laptops*, los *smartphones* y las *tablets*, entre otros dispositivos.

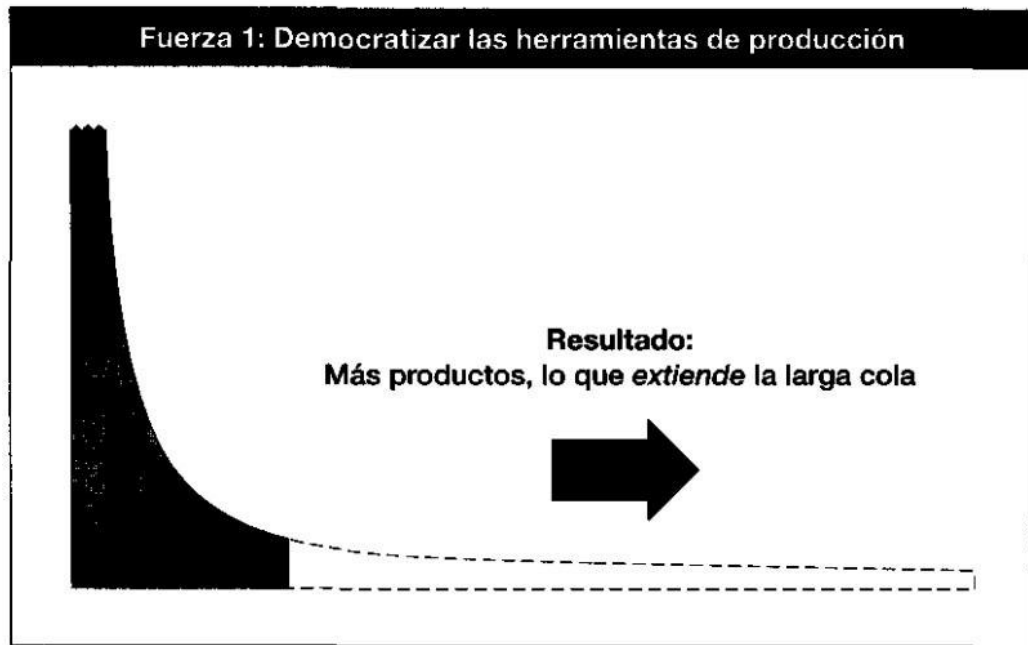


Gráfico 7

La puerta de entrada del *Long tail*, basada en microéxitos. (Fuente: La economía *Long tail*, 2007, p. 75)

La segunda es “reducir los costes del consumo mediante la democratización de la distribución”, cuyo objetivo es “engrosar la larga cola”, como se ejemplifica didácticamente en el Gráfico 8 (Anderson, 2007, p.76). Sin duda, la aparición de Internet hizo posible esta hazaña, permitiendo que los usuarios distribuyan su producción y lleguen a un público más grande.

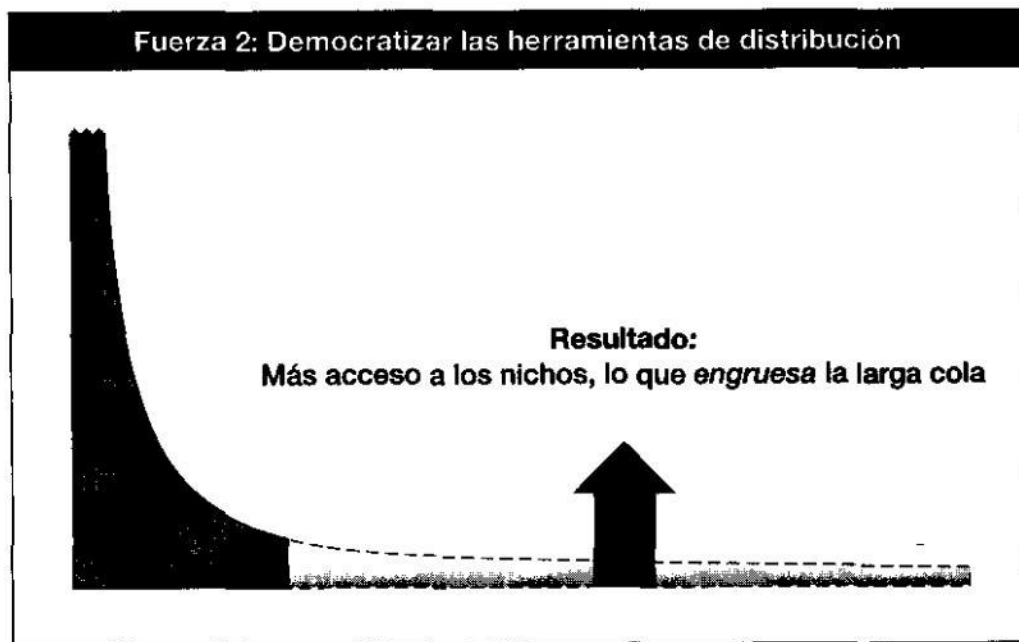


Gráfico 8

Internet rompió los costes de distribución y engrosó la “larga cola”. (Fuente: La economía Long tail, 2007, p. 76)

Y la tercera fuerza, representada en el Gráfico 9, es “*conectar la oferta con la demanda*”, a fin de “reorientar el negocio de los éxitos a los nichos” (Anderson, 2007, pp.77-78). Esto supone utilizar todas las herramientas disponibles para que los potenciales consumidores encuentren el nicho que buscan. Están los comentarios en *blogs*, la difusión en redes sociales, el posicionamiento en Google, la publicidad en los buscadores, entre otras opciones.

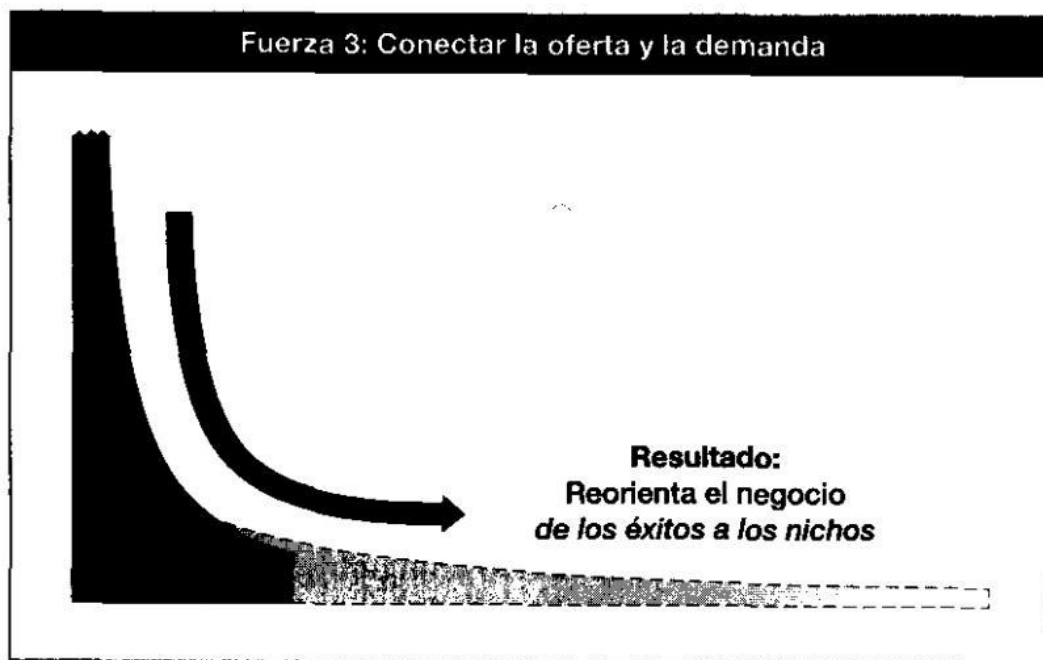


Gráfico 9

Trazar el puente entre el público y el nicho de la “larga cola”. (Fuente: La economía *Long tail*, 2007, p. 77)

Finalmente, Anderson propone reglas para enrumbar al éxito un negocio basado el modelo del *Long tail*. Son nueve en total, agrupados según el objetivo. Las dos primeras están relacionadas con reducir los costes:

Regla 1: Use un inventario digital

Si bien es cierto que los productos pueden estar físicamente ubicados en el almacén de alguna persona o socio, lo mejor es centralizar el *stock* a través de un “inventario digital”. Así se ofrece una mayor variedad en la *web*. Anderson lleva ello al mercado de contenidos periodísticos: “Las noticias han dejado atrás la era del papel, el *pod casting* está desafiando a la radio, y quizás el lector ya

esté leyendo este libro en una pantalla. Eliminar los átomos o las limitaciones del espectro de transmisión es una poderosa manera de reducir los costes y permitir el crecimiento de un nuevo mercado de nichos” (Anderson, 2007, p. 285).

Regla 2: Deje que los clientes hagan el trabajo

La razón de ser de Internet es la producción colectiva. En ese sentido, se debe potenciar esta iniciativa de los clientes. No se trata de “subcontratación”, sino de “multicontratación”, proceso que se da de manera voluntaria. Incluso, los clientes pueden hacer las cosas mejor y tener seguidores, como, por ejemplo, escribir extraordinarias reseñas de libros o películas. El mensaje está claro: “solo la producción colectiva tiene capacidad para cubrir toda la extensión de la larga cola” (Anderson, 2007, p. 285).

Las siguiente tres reglas tienen que ver con pensar en las oportunidades de nicho:

Regla 3: No hay un método de distribución para todo

Mercados de distribución múltiple para llegar a un mercado más amplio. Esa es la directriz, puesto que el modelo *Long tail* trasciende el tiempo y el espacio. Se debe satisfacer las necesidades de todos los clientes, sin regirlos a un estándar. “Algunos productos tienen una demanda concentrada; otros una

demanda distribuida. Si solos nos concentramos en la distribución para un grupo de clientes, corremos el riesgo de perder a los otros” (Anderson, 2007, p. 286).

Regla 4: No hay un producto que se adapte a todos

Así como no hay un solo canal de distribución para todos, también no hay un solo producto que pueda satisfacer a todos las necesidades. La estrategia es la “microsegmentación”: “La mejor estrategia es separar los contenidos en sus partes. Para que la gente pueda consumirlos del modo que desea, así como mezclarlos con otros contenidos para crear algo nuevo”. Y para el caso del periodismo: “Los periódicos están microsegmentados en artículos individuales que, a su vez, se relacionan con los sitios más especializados para crear un producto, a menudo más específico, usando el contenido de múltiples fuentes. El editor de *blogs* sería como un *DJ*, que mezcla los contenidos para crear algo nuevo” (Anderson, 2007, p. 287).

Regla 5: No use un precio único

Aplicar el modelo *Long tail* requiere aprovechar del “poder del precio flexible” (Anderson, 2007, pp. 287-288). Las diferentes personas están dispuestas a pagar diferentes precios por muchas razones, desde la comodidad hasta los impulsos emocionales. Hay precedentes de marcas que utilizan un precio para las subastas y otro para las compras inmediatas.

Las últimas cuatro reglas están relacionadas con lograr un menor control en Internet. La idea es quitar todas las trabas para que los clientes accedan a la información:

Regla 6: Comparta la información

Anderson parte de la premisa de que muchos negocios saben lo que más venden, pero no comparten esa información con sus clientes. La información cumple la función de organizar las opciones de compra. Sucede también con dar a conocer los comportamientos de compra, pues a modo de recomendaciones puede invitar a los clientes a comprar o consumir determinado producto o servicio. “La transparencia puede generar confianza sin coste alguno” (Anderson, 2007, p. 289).

Regla 7: Piense en una cosa “y” otra, no en una “u” otra

En los mercados tradicionales se optaba por una o muy pocas opciones sobre un producto porque un estante no podía abarcar todas las variantes. Pero en el mercado *online*, donde no existen las barreras físicas, “la estrategia casi siempre es ofrecer *todos* los contenidos”. En otras palabras, “cuanto más abundante sean el almacenamiento y la distribución, menos discriminatorios seremos en el modo de usarlos. ‘Y’ es una decisión más fácil que ‘o’” (Anderson, 2007, pp. 289-290).

Regla 8: Deje que el mercado trabaje para usted

Ofrecer todo y esperar a ver qué sucede. El mercado se encargará de la selección, no el que ofrece los productos. “La diferencia entre el “prefiltrado” y el “posfiltrado” es la misma que hay entre predecir y estimar, y lo último es invariablemente más preciso”. O mejor dicho: “Los mercados *online* no son más que las estimaciones altamente eficientes del conocimiento colectivo” (Anderson, 2007, pp. 290-291).

Regla 9: Reconocer la fuerza de la gratuidad

Si Internet ha permitido abaratar los costes casi hasta cero, los precios también puede seguir ese camino. Pero hay que analizar esa “fuerza de la gratuidad” para evitar generar barreras. Por ejemplo, hay empresas que basan su negocio en la gratuidad, pero ofrecen a la vez un “servicio de calidad superior” con un precio. Hay que tener claro que “lo gratuito tiene mala fama, pero uno de las más destacables de los mercados digitales es que han hecho accesible la gratuidad” (Anderson, 2007, pp. 291-292).

3.2.1 Definiendo el *Long tail* periodístico

El periodismo *online* tiene que tomar decisiones desde la “larga cola”. Sentar por definitivo que –como explica Anderson (2007)– atrás quedó la economía de la escasez y en estos tiempos reina la economía de la abundancia. “Para los

periodistas, *The Long Tail* nos sirve para entender por qué se está fragmentando el mercado periodístico y por qué las audiencias son cada vez menores”, escribió el periodista y analista, Miguel Ángel Alonso Pulido, en su portal *Escomunicacion.es* (Alonso, 2011, párr. 6). En otras palabras, quedó en el pasado el modelo de los medios masivos de comunicación e irrumpió el empoderamiento de los nichos, transformación que deben comprender los periodistas y las empresas periodísticas. Así lo advierte Alonso Pulido:

Sólo conociendo las razones de este fenómeno (del *Long tail*), pueden las empresas periodísticas comenzar a adaptarse a las nuevas realidades que trae consigo, y que básicamente se resumen en que de intentar atraer al mayor número de personas posible con tu producto, ahora tienes que desarrollar el mayor número de productos posible para atraer al mayor número de personas posible. Es la única manera de satisfacer las necesidades de la larga cola de consumidores (Alonso, 2011, párr. 6).

Si antes en los periódicos se seleccionaban los artículos, las notas informativas, las columnas de opinión y las fotografías en base a una supuesta relevancia dictada por los directores y editores, debido a las limitaciones físicas del papel y a los costos de producción, la economía *Long tail* demuestra que ahora se puede publicar todo en Internet y dejar que la demanda sea quien seleccione los contenidos, explica Adolfo Corujo (2008), socio de Llorente & Cuenca y líder en comunicación *online* en España, Portugal y Latinoamérica.

“En ese escenario, pocos artículos contarán con un alto porcentaje de tráfico y el resto (en el caso de las noticias: de alcance muy local, extravagante, de enfoque personal, tratadas con tonos insólitos, etc.) en conjunto totalizará un

volumen muy significativo”, escribió Corujo en su página *web* personal (Corujo, 2008, párr. 3). Incluso, se refirió a los cambios que podrían darse en una sala de redacción: “¿Te imaginas las dimensiones de una redacción que deba responder eficazmente a esa “larga cola” de contenidos marginales? ¿Sería rentable afrontar los gastos de una producción masiva de contenidos que a su vez fueran leídos de manera muy escasa?” (Corujo, 2008, párr. 4).

Como parte de la economía *Long tail* aplicada al periodismo, Corujo también resaltó la pertinencia del periodismo ciudadano, aquel derecho de las personas de difundir su propio contenido. Mostró como ejemplo lo que sucedió en *YouTube*, que sirvió para poner en contacto la oferta *amateur* con la demanda. El riesgo es la producción de menor calidad en muchos casos, pero sería perjudicial no reconocer estos cambios en la producción y consumo de información. “(*YouTube*) no necesitó invertir en productores, realizadores, redactores, cámaras, etc. El fenómeno consiguió ofrecer a los potenciales públicos información/contenidos pertinentes en un rango amplísimo de temas e intereses” (Corujo, 2008, párr.5). Los portales *web* ya han hecho eco de los *prosumer*, esa presencia participativa de producir y consumir información en simultáneo. Esta vez, Corujo marca los desafíos en este aspecto que potencia la economía *Long tail*: “El periodismo ciudadano se comporta de igual forma. Es una alternativa que aprovecha la demanda marginal a partir de un modelo de producción que Internet facilita. El reto es cómo añadir valor diferencial a ese mero proceso de facilitar el diálogo entre los *prosumer*” (Corujo, 2008, párr. 6).

La rentabilidad de las páginas *web* de noticias también está salvaguardada en el modelo del *Long tail*. Para Gonzalo Zegarra, director de *Semana Económica* de Perú, este aspecto no es un problema: solo es preciso entender que ha cambiado la forma del negocio. Refiriéndose a la economía *Long tail* explicó que ésta “consiste en ganar dinero al cobrar a unos pocos un alto precio unitario por un producto o servicio muy específico” (Zegarra, 2014, párr. 5). Aplicado al mundo informativo, él prefiere llamar a este fenómeno como la “itunización” del periodismo:

Antes de *Itunes* muchos pagaban, digamos, US\$10 por un álbum de 15 o más canciones, y ahora cada uno paga en *Itunes*, digamos, US\$1 por cada canción, pero escogiendo sólo las que quiere. El costo unitario es mayor, pero terminas gastando menos y consumiendo exclusivamente lo que quieres. Con la información ocurrirá otro tanto: la gente pagará por las noticias, columnas y artículos que quiere, y sólo por esas, incluso a un precio unitario mayor (Zegarra, 2014, párr. 5).

Zegarra (2014) cita la columna *Free Exchange* publicada en la revista *The Economist* el 26 de abril del 2014, donde se hace un recuento de la investigación del economista Matthew Gentzkow, quien recibió la medalla John Bates Clark 2014 por sus investigaciones sobre “la volátil economía del negocio informativo” (Zegarra, 2014, párr. 1). Gentzkow demostró que el Internet no necesariamente es el detonador de la crisis de los periódicos, porque la lectoría de la prensa escrita tradicional viene cayendo desde antes del *boom* de Internet. Quizá solo hará peligrar a “cierto periodismo”, apunta Zegarra. Lo que está sucediendo –según Gentzkow– es que los anunciantes ven más certera la publicidad *online*, porque pueden dirigirla mejor a los

lectores ante la diversidad de alternativas de nicho. El economista encontró que las ganancias por cada hora de lectura de periódicos cayeron a la mitad, mientras que en las versiones *online* se incrementaron entre el 2008 y el 2012 (Zegarra, 2014). Sin embargo, la rentabilidad no solo está del lado de la publicidad, sino también del bolsillo mismo de los lectores:

Free Exchange concluye de lo anterior que la rentabilidad en el periodismo hoy está directamente asociada a la capacidad de un medio de realmente captar la atención del lector. De lo anterior se colige, entonces, que el buen periodismo paga, y seguirá pagando. Es más, seguirá siendo pagado directamente por el lector (y no sólo indirectamente vía publicidad) (Zegarra, 2014, párr. 2-3).

El periodismo de calidad tiene que costar, porque si es gratuito se extinguirá. Esta es la visión de Zegarra (2014), la cual recoge de John Ridding, CEO de la revista *Financial Times*, que tiene su portal *web* cerrado para los suscriptores. *The Economist*, en cambio, publica noticias de acceso libre y otras exclusivas para suscriptores. Y justamente los que deciden pagar son un grupo de nicho, los marcarán el futuro de la tendencia de los contenidos y del negocio. Para Zegarra, el negocio *online* es así:

La tecnología hoy permite rastrear los intereses de cada lector muy fácilmente, y ofrecerle contenidos vinculados o parecidos. Nadie quiere pagar por un montón de páginas y tópicos que no le sirven ni interesan, pero sí por el contenido 'a la medida'. Lo indiferenciado – la noticia-*commodity*– es lo que está condenado a la gratuidad (Zegarra, 2014, párr. 5).

3.3 Google y lenguaje periodístico *online*

Hoy no se puede entender el periodismo *web* sin tomar en cuenta a Google. Ni siquiera la mención recae sobre “los buscadores” en general. Simplemente la razón de ser de Internet es Google. ¿Por qué? La respuesta podemos encontrarla en una toma de consciencia de lo que hacemos diariamente, que se configura en el marco de la gran era de la “búsqueda”. John Battelle, el pionero en demostrar la revolución de Google, escribió lo siguiente: “(...) de la misma manera que la interfaz Windows definió nuestras interacciones con el ordenador personal, la búsqueda define nuestras interacciones con Internet. Ponga a alguien delante de un cuadro de búsqueda y esa persona sabrá qué tiene que hacer con él” (Battelle, 2006, p. 15).

Si la “búsqueda” es el marco referencial, Google es el rey sin discusiones: los entendidos calculan que tiene más del 90% del mercado de búsquedas en el mundo e igual cifra en el Perú. Y para comprender mejor su importancia para los medios periodísticos: a través de Google llega entre el 40% y 45% del total usuarios de cada *web* (Grupo El Comercio, 2012b). “Si no estás en Google, no existes”, reza la máxima que rige entre los conocedores. Battelle le da un mayor énfasis y dice que “la suma total de todas esas búsquedas es bien conocida: constituye la base de datos de nuestras intenciones” (Battelle, 2006, p. 15). Es bueno repetir este último concepto: “la base de datos de nuestras intenciones”, porque allí es donde radica el motor de desarrollo de una *web*

especializada o de nicho y su función está en captar las “intenciones” que se circunscriban a su rubro. En Google está todo:

¿Qué es lo que quiere el mundo? Cree una compañía que responda a esa pregunta con todo lo que ello significa y habrá descifrado el enigma más insondable del marketing de los negocios y, se podría decir, de la propia cultura humana. Y, a lo largo de los últimos años, Google parece haber creado esa compañía. (Battelle, 2006, p. 32)

Por ejemplo, el modelo *Long tail* –explicado en el apartado anterior– se configura en la búsqueda en Google. Hay palabras que se buscan con mayor frecuencia en Google (el cuerpo) y hay otras que son menos buscadas pero son millones (la larga cola). Si comparásemos ambas series en dos líneas verticales, sin duda la “larga cola” sería notoriamente superior. “Y el poder de la búsqueda estriba en esa cola: con independencia de la palabra que sea, en algún lugar de la Red es muy probable que existía un resultado que la contenga” (Battelle, 2006, p. 44).

También allí está el negocio de la web: “Para obtener rentabilidad del espacio de Internet, las empresas necesitan acceder a los rastros de *clics*. Y por esta razón, más que por cualquier otra, los rastros de *clics* se están convirtiendo en eternos” (Battelle, 2006, p. 25). Las palabras buscadas en Google constituyen el principal bastión de éxito para las páginas *web*, porque “gracias a la búsqueda, las noticias se han fragmentado; los usuarios pueden encontrar noticias sobre casi cualquier tema que aparecen en forma de hileras de

resultados de búsqueda, frente a los artículos meticulosamente distribuidos en la primera plana de los periódicos locales” (Battelle, 2006, p. 221).

Para hacer efectiva esta búsqueda, en su portal Google recomienda tener buenas prácticas de SEO, siglas en inglés de *Search Engine Optimization* que significa “Optimización de motores de búsqueda” u “Optimizador de motores de búsqueda”. El gigante de los buscadores advierte de su importancia porque las páginas *web* son calificadas a través de varios algoritmos que utiliza para clasificar la información y después pueda reportarlas cuando una persona hace una consulta. Estas son las principales “directrices de diseño y contenido” que Google recomienda:

- Crea un sitio que tenga una jerarquía clara y enlaces de texto. Se debe poder acceder a todas las páginas desde al menos un enlace de texto estático.
- Ofrece a los usuarios un mapa del sitio con enlaces que conduzcan a las secciones importantes del mismo. Si el mapa del sitio contiene un número de enlaces demasiado elevado, es preferible dividirlo en varias páginas.
- Una página debe contener un número razonable de enlaces.
- Crea un sitio útil con mucha información y redacta páginas que describan el contenido con claridad y exactitud.
- Piensa en las palabras que podrían introducir los usuarios para localizar tus páginas y asegúrate de que esas palabras estén incluidas en tu sitio.
- Intenta utilizar texto en lugar de imágenes para mostrar nombres, contenido o enlaces importantes. El rastreador de Google no reconoce texto dentro de imágenes. Utilizar el atributo "ALT" para incluir algunas palabras de texto descriptivo.
- Asegúrate de que los elementos <title> y los atributos "alt" de tu sitio sean descriptivos y precisos.
- Busca los enlaces dañados y corrige el código HTML.
- Si decides utilizar páginas dinámicas (es decir, si la URL contiene el carácter "?"), ten en cuenta que no todas las arañas de los motores de búsqueda rastrean tanto páginas dinámicas como páginas estáticas. Se recomienda que los parámetros sean cortos y poco numerosos (Directrices para webmasters, s.f., s.p).

Las “directrices de calidad” también son importantes. Google las resalta por sobre todas las demás pautas, porque al no cumplirlas no solo se perjudica el desarrollo de una *web*, sino que la desacredita. Las resume en estos puntos:

- Crea páginas principalmente para los usuarios, no para los motores de búsqueda.
- No intentes engañar a los usuarios.
- Evita trucos destinados a mejorar la posición obtenida a través de los motores de búsqueda. Una buena regla general es preguntarse si te sentirías cómodo al tener que explicar a un sitio web de la competencia o a un empleado de Google lo que has hecho. Otra buena forma de comprobar tu buen proceder es preguntarte: "¿Esto es útil para mis usuarios? ¿Haría esto si no existiesen los motores de búsqueda?".
- Piensa en lo que hace que tu sitio web sea único, valioso o interesante. Haz que tu sitio web destaque por encima de sitios similares de tu mismo campo (Directrices para webmasters, s.f., s.p.).

Los *webmasters* llaman “sombreros blancos” a las buenas prácticas de SEO y “sombreros negros” a las estrategias ilícitas y engañosas. Si las primeras son acatadas por una página web, Google decida premiarla con un mejor posicionamiento en Internet, pero si constata que no se cumplen las directrices, castiga a la web sacándola del mercado de búsquedas. Esto comprende su denominado *PageRank*, que es clave para los mercados de nicho:

Para evaluar la importancia de cada página web, utilizamos más de 200 parámetros y numerosas técnicas, como nuestro algoritmo patentado *PageRank*[™], que analiza qué sitios han recibido el “voto” de otras páginas de la web por ser las mejores fuentes de información. A medida que el tamaño de la web aumenta, este enfoque es cada vez mejor, ya que cada sitio nuevo se convierte en otro punto de información y en un nuevo voto que añadir al recuento (Las diez cosas, s.f., s.p.).

El uso adecuado de la SEO trae resultados favorables para una página *web*. Pero también Google ofrece una publicidad pagada para la búsqueda de palabras. Se llama *Adwords* y consiste en suscribirse a determinadas palabras o conceptos para que al ser buscadas aparezca recomendado tu portal *web* en primera línea. Ello no significa que escales lugares en el *PageRank* de Google, puesto que solo se trata de publicidad y con ese rótulo apareces en los resultados de la búsqueda. Google lo explica en tres pasos:

- **Las personas buscan en Google:** Sus potenciales clientes usan Google para buscar los productos y servicios que necesitan.
- **Las personas ven su anuncio:** Si las palabras clave que usted eligió en su campaña coinciden con lo que los usuarios buscan, su anuncio aparece al lado o arriba de los resultados de búsqueda de Google.
- **Usted obtiene más clientes:** Esos potenciales clientes hacen clic en su anuncio y se dirigen a su sitio web para obtener más información o para comprar (Adwords, s.f., s.p.).

3.4 Del periodismo especializado al periodismo económico *online*

Nunca antes la especialización significó una oportunidad tan grande en el periodismo. Un periodismo de nicho, un *personal media* o un medio *Long tail* es sinónimo de especialización y ya se dejó suscrito que esta nueva tendencia hacia un *target* segmentado en un entorno de sobreinformación es el camino del presente y el futuro. Pero, ¿qué es especialización? Leopoldo Seijas Candelas resalta que:

Podría definirse, en principio, la especialización como *“aquella estructura que analiza la realidad, proporcionando a los receptores una visión del mundo lo más acabada posible, acomodando el lenguaje utilizado al nivel propio de la audiencia del medio y profundizando en los intereses y necesidades de dicha audiencia. Se trata, en definitiva de un servicio a la sociedad, basado en el continuo reflejo de los diferentes estados de la opinión pública”* (Seijas, 2003, p. 59)¹⁷

Esta explicación supone claramente, en palabras del mismo autor, que “la especialización es la consecuencia lógica y obligada de la mutación que supuso el tránsito del periodismo informativo al interpretativo o de explicación” (Seijas, 2003, p. 35). Los medios de comunicación masivos se enfocaron durante décadas –y aún muchos insisten– solo en los datos informativos y accesorios, como una manera de defender la objetividad, el entonces baluarte periodístico que hoy está cuestionado. Como dice la Real Academia Española¹⁸, “objetividad” significa “calidad de objetivo”. Y “objetivo” significa en sus tres primeras acepciones: 1) “Perteneiente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir”; 2) “Desinteresado, desapasionado” y 3) “Que existe realmente, fuera del sujeto que lo conoce”. Es decir, un periodismo superficial, sin entendimiento ni puntos de vista, que solo se remite a propalar la información. En cambio, en el periodismo interpretativo “(...) lo que se pretende es “ayudar al público a distinguir entre lo verdadero y lo falso, colaborar en la digestión intelectual del lector, mediante la exposición de un contexto coherente, dentro del cual, las

¹⁷ Las comillas y las cursivas son del autor.

¹⁸ *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*, 22 de agosto del 2014, 20:22 h, <<http://www.rae.es/>>

noticias simples tengan su verdadera y adecuada significación” (Seijas, 2003, p. 35)¹⁹.

En el primer caso, el periodista no necesitaba tener grandes conocimientos del campo de estudio en que se circunscribía la noticia. Su principal desafío solo era contestar las seis famosas preguntas ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde? y ¿por qué? Dedicaba su esfuerzo a la búsqueda de los datos para después verificarlos y redactarlos literalmente, siempre bajo la perspectiva de la “objetividad”. Todo lo contrario sucede en el periodismo interpretativo, en el que la necesidad de contextualizar la noticia y darle un entendimiento requiere una sapiencia amplia sobre los sectores, subsectores y ramas en donde ocurren los hechos o se desempeñan las fuentes de información claves.

Seijas Candelas resalta dos puntos de vista de la era de la comunicación de masas que ponen de manifiesto la necesidad de un viraje hacia la especialización: el “aspecto cuantitativo” y el “aspecto cualitativo”. Sobre el primer caso, anota que la superabundancia de la información ha trastocado las prioridades del periodista: “si antes su problema fundamental estribaba en la obtención de información”, ahora tiene que darle un valor agregado a su trabajo de escudriño, poniendo en práctica:

La *selección*, para ofrecer solamente lo que es importante en sí mismo, o puede ser interesante para el público receptor; la *clasificación*, para facilitar la localización del dato que se busque en cada momento, así como para permitir el tratamiento de cada tema

¹⁹ Las comillas son del mismo autor.

por la persona o grupo más capacitado; la *interpretación* y *valoración*, para que ese mismo público pueda tener conciencia de su significado y trascendencia y, finalmente, la *verificación*, para despojar a la información de sus posibles falsedades e inexactitudes. (Seijas, 2003, pp. 30-31)²⁰

Sobre el segundo caso, el autor lamenta la decadencia de la calidad de las notas propaladas por los medios, la cual se deriva principalmente de “la universalidad de sus contenidos y el imperativo de actualidad”. Estas dos circunstancias presionan al periodista a salir a flote, a la superficialidad de la noticia, en vez de sumergirse cada vez más en las profundidades de los temas, más aún cuando el *staff* de periodistas es limitado en las empresas de comunicación y deben abordar una variada agenda informativa. Seijas Candelas cita una frase de Servan Schreiber para graficar en qué se convierte el periodista ante esta situación: “un especialista a los ojos del público, pero un estúpido a los de los expertos” (Seijas, 2003, p. 32). Por tal motivo, propone dos soluciones fundamentales para escapar de esta monotonía generalista:

1. Subordinar la calidad a la universalidad y a la actualidad.
2. Mantener a todo costa la calidad, restringiendo las otras dos características y, más concretamente la universalidad, para centrar la atención en un campo limitado de las actividades o del conocimiento humanos. (Seijas, 2003, p. 32)

Seijas Candelas opina que “Internet ha venido a consagrar la especialización en los medios”, pero sus razones solo responden a un atisbo de lo que hoy en día es el real potencial de Internet y sus grandes riesgos. El autor dice que el mundo *online* ha permitido:

²⁰ Las cursivas son del mismo autor.

“incorporar una rapidez a la información desconocida hasta ahora y de la que se han beneficiado los medios de comunicación, (pues) han incorporado a sus contenidos una cantidad de importante información especializada, precisamente por esa periodicidad vertiginosa que Internet pone a disposición de los profesionales de la información y, por supuesto, a los usuarios” (Seijas, 2003, p. 81).

Pero la otra cara de la moneda también denota que en Internet prolifera ingente información inverificable y elaborada por *amateurs* (como nunca antes en la historia de las comunicaciones), a tal punto que está en tela de juicio su aceptación como fuente periodística. En ese sentido, mejor es resaltar que “el periodista especializado ha de convertirse en un selector de gran confianza, cuya criba informativa sea de la mayor fiabilidad” (Seijas, 2003, p. 60).

Pero adentrarse en la especialización también puede convertirse en un riesgo si no se sabe utilizar con inteligencia. El periodista puede volverse referencia en un solo sector, rama o tema, pero a la vez puede obnubilar su mirada profesional por tal fijación, obteniendo al final un resultado intrascendente. Por eso, hay que tener en cuenta que:

“(...) el periodista elige su profesión por su curiosidad universal y por su capacidad crítica, por lo que debe mantener viva la aptitud dialéctica, no polarizándose exclusivamente en su especialidad. (...) Ha de experimentar dentro de sí una tensión continua para no limitar excesivamente el campo de su actividad y, con ello, sus propias posibilidades, al restringir su audiencia. (Seijas, 2003, pp. 41-43).

En esa línea, Biondi, Miró Quesada y Zapata (2010) se preguntaron si la especialización es una virtud o vicio solitario, y en su respuesta utilizaron otra expresión popular, esta vez para referirse al rumbo que debe tomar la especialización en tiempos de Internet y la globalización: “Hay que mirar el bosque y no solo el árbol”. Nadie puede negar que la segmentación de las audiencias y el conocimiento en el ciberespacio, sumado a la velocidad de la información, requiere –como dicen los autores– “tener las capacidades para mirar y ciertamente operar sobre el árbol; pero esto será insuficiente si no estamos entrenados para poder ver también el bosque” (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, pp. 92-93).

Y para hacerlo más gráfico, manifestaron en términos cinematográficos que:

“(...) no bastan los primeros planos, es indispensable acudir también a los planos medios y planos generales. Quedarnos en la mirada especializada, por detallada que sea esta, puede hacernos perder de vista la importancia de los contextos y empobrecer nuestras miradas sobre lo particular” (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, p. 92).

Sucede que “la velocidad de la información en nuestros tiempos nos hace más bien permanentemente ignorantes” (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, p. 95) y, más aún, ante audiencias que mutan a ese mismo ritmo. De modo que el periodista enfocado solo en lo particular, que desestima su preocupación por lo general, cae en un conformismo que espera un resultado o impacto automático que no necesariamente llegará, pues la “electronalidad”:

(...) nos sitúa ante la posibilidad del trabajo en red, en redes hipercomplejas y con textos hipercomplejos, hechos de palabras e imágenes, regidos por simultaneidades allí donde antes sólo había historiales líneas cuyo final era fácilmente previsible. Interlocutores, entonces, diferentes. (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, p. 96)

Biondi, Miró Quesada y Zapata advierten, incluso, que la especialización afecta hasta el clima laboral, porque el profesional se aísla intelectualmente y no propicia la armonía del equipo. Ellos citan en varias ocasiones *La rebelión de las masas* del pensador español José Ortega y Gasset, quien nunca estuvo más actual refiriéndose al especialista: “Es un hombre que de todo lo que hay que saber para ser un personaje discreto, conoce sólo una ciencia determinada, y aun de esa ciencia sólo conoce bien la pequeña porción en que él es activo investigador” (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, pp. 93-94). Según el filósofo, existe un desdén por lo que está fuera de su ámbito de acción: “Llega a proclamar como una virtud el no enterarse de cuanto quede fuera del angosto paisaje que especialmente cultiva, y llama diletantismo a la curiosidad por el conjunto del saber” (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, pp. 93-94). ¿Qué se debe hacer para que los especialistas no caigan en este error?

“No hay otro camino que retomar la cultura general, entendida no como el conjunto de viejos consejos de la sabiduría acumulada, sino como –volviendo a Ortega y Gasset– el sistema conceptual vital para nuestros tiempos. Ello implica, digámoslo claramente, informaciones ciertas y actualizadas sobre los diferentes ámbitos del quehacer humano, capacidad para producir conocimientos en nuestros quehaceres y una clara ubicación en el tiempo y el espacio” (Varios, 2010: 96).

Biondi, Miró Quesada y Zapata convienen en criticar la actual formación profesional en las escuelas de periodismo de las universidades, pues están marcando una tendencia hacia la especialización desde el punto de vista pragmático, en un mundo globalizado que exige el entendimiento de entornos y contextos. Si no se entiende ello, “vanas serán las horas de universidad y poco productivas las horas del trabajo profesional” (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, p. 96)

3.4.1 Alcances del periodismo económico

Dentro de la especialización, el periodismo económico es una suerte de “caja china” de especialidades. Por ello, es conveniente señalar, en primer lugar, que tradicionalmente el periodismo económico tiene tres matices que es necesario explicitar, según el catedrático venezolano Leandro Cantó: 1) “La diversidad de sus raíces”, pues la economía engloba una multiplicidad de subdivisiones y corrientes; 2) “El necesario adiestramiento del periodista”, tanto para afinar su capacidad de selección y análisis de los hechos, como para no dejarse sorprender por las fuentes especializadas; y 3) “Lo tenue de sus límites”, relacionado a la peligrosa frontera de informar lo que interesa al público o favorecer a empresas, instituciones o gobiernos (Cantó, 1995, p. 76-77).

3.4.1.1 El campo de acción del periodista económico

Cantó refiere que la fuente económica se encuentra “altamente diversificada”, casi comparable con el periodismo deportivo por su variada agenda de disciplinas que exigen un conocimiento exclusivo y minucioso. Anota que esta realidad es tan amplia, que “exige, en consecuencia, una definición de lo que debe ser *economía* para un periodista, de suerte que no se diferencie demasiado de lo que es *economía* para las demás ramas del saber” (Cantó, 1995, p. 77). Por esta razón, menciona las categorías en que se divide el periodismo económico contemporáneo:

Políticas económicas

Concerniente a las leyes, los reglamentos y/o las decisiones de las autoridades estatales que tienen un impacto en el resultado de la economía de un país. Estas se subdividen a la vez en:

Política fiscal

Está relacionada al gasto público: su distribución, nivel de ejecución y resultados concretos. En Perú, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) es el encargado de la política fiscal, quien distribuye el presupuesto en los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local. El MEF opta por una política fiscal expansiva o procíclica, cuando la economía está cayendo o desacelerándose (“enfriamiento”) y se decide estimular el crecimiento, para lo

cual se inyecta más dinero a través las obras de inversión pública y se reducen los impuestos, si fuera necesario, para que las personas gasten más. En cambio, el MEF elige una política fiscal contractiva o contracíclica, cuando la economía está creciendo demasiado (“sobrecalentándose”) y necesario reducir el gasto público y aumentar los impuestos para disuadir a la gente a que desembolse más dinero.

Política monetaria

Concierne a la regulación de la cantidad de dinero en circulación y de las tasas de interés que fijan los bancos al otorgar los créditos, a fin de controlar la inflación. El encargado de preservar la estabilidad monetaria es el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), institución autónoma que utiliza como herramienta principal la Tasa de Interés de Referencia: si decide bajarla (política expansiva), logrará que los créditos bancarios se abaraten y las personas accedan a ellos para gastar más, lo que implica inyectar dinamismo a la economía, aunque los precios de los bienes tiendan a subir por la mayor demanda; y si decide elevarla (política restrictiva), conseguirá el efecto inverso.

Política de desarrollo

Aborda el crecimiento del sector productivo y las medidas de redistribución de la riqueza. Según el tipo de proceso de producción, existen los sectores primario (extracción de recursos naturales), secundario (industria manufacturera) y terciario (servicios y comercio). Las decisiones son transversales a todos los ministerios y poderes del Estado. En el caso de la

reducción de la desigualdad, resaltan los programas sociales, que durante el actual gobierno de Ollanta Humala se insertaron el concepto de “inclusión social”, poniéndole énfasis con la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS).

Política de Intervención

Engloba las medidas del Estado que tiene el objetivo de modificar los comportamientos del sector privado, en línea con las metas de la política gubernamental. A diferencia de las políticas de desarrollo, estas suelen ser coyunturales. Estas decisiones también son transversales al Gobierno, y podrían insertarse los organismos reguladores como Sunat, SMV, SBS, Indecopi, Osiptel, Ositran, Osinerming y Sunass.

Economía de la producción

En este ámbito se encuentran los empresarios e inversionistas que se encargan de la producción y distribución de los bienes y servicios que se consumen en el país. Se pueden clasificar en empresas o unidades de negocios desde una visión particular, y en actividades productivas sectoriales desde una visión general, cuando se reúnen varias empresas de un mismo rubro, como los sectores construcción, comercio y minería e hidrocarburos.

Opinión económica

Intervienen personas o grupos de personas que imparten sus puntos de vista sobre la actividad económica en la que participan e intentan ejercer representatividad en las políticas gubernamentales. Están los gremios, asociaciones o instituciones empresariales: en el Perú ejercen mayor influencia la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (Confiep), la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú) y la Cámara de Comercio de Lima (CCL). También figuran los sindicatos de empresas privadas y estatales reunidos en la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP), así como los partidos políticos y las agrupaciones de la sociedad civil.

Economía internacional

Es el espacio más amplio de las fuentes económicas, porque abarca las anteriores categorías. Se distinguen por las políticas gubernamentales que repercuten en el intercambio comercial con otros países y las actividades propiamente dichas de exportación e importación. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo es el encargado de timonear las políticas. Su importancia radica en que Perú tiene vigentes diecinueve Tratados de Libre Comercio (TLC), así que cualquier medida al respecto es relevante. Y, por otro lado, el crecimiento económico del país depende en gran medida de las exportaciones,

más aún cuando el 60% de los envíos son minerales, un *commodity* que está a expensas de la volatilidad de los precios internacionales.

Fuentes especializadas

Se tratan de “fuentes altamente especializadas” y “relativamente limitadas”. Sus áreas de especialización no se restringen a determinadas actividades productivas, pues apunta a una mayor profundización de los temas. Sus campos de enfoque recaen en alguna subespecialidad, como el mercado publicitario, el emprendedurismo, la construcción de oficinas *prime*, la refinación de metales, entre otros subsectores de la economía.

3.4.1.2 Los riesgos de la simplificación de la información económica

El campo de acción del periodista económico descrito anteriormente requiere indudablemente de una especialización en temas como macroeconomía, negocios, finanzas y políticas públicas, puesto que tiene que estar a la altura de sus fuentes para indagar sobre los hechos, así como del público para distinguir sus intereses e informar con suficiente argumentación técnica. Los destinatarios de la información económica abarcan una gama bastante amplia según sus competencias. *Grosso modo*, están los teóricos de la economía, los responsables de las políticas económicas, los miembros del sector privado, las organizaciones sindicales y los ciudadanos de a pie. De ahí que solo mediante el filtro de la especialización, el periodista podrá publicar información relevante

para la toma de decisiones de su público. Y de tal manera que alcance el estatus de “conocimiento, [el cual] está formado por bases de datos que han pasado por el tamiz beneficioso de la información económica, de la misma manera que la información económica se convierte en la potencia de la economía ya que, sin su difusión, sus logros no hubieran sido posibles”, explica Rosa del Río, catedrática en información económica de la Universidad Complutense de Madrid (Del Río, 2004, p. 15)²¹.

Ángel Arrese, catedrático de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra de España, comenta –en un artículo titulado *Entre la simplificación y el rigor*– que el periodismo económico se enfrenta a un “triple fenómeno de simplificación [que] actúa sobre un tipo de información sujeta a especiales exigencias de rigor” (Arrese, 2006, p. 44). Para el experto, estos son los tres procesos del rutinarios: 1) “la simplificación propia del quehacer periodístico, sujeto a todo tipo de limitaciones espacio-temporales, profesionales y lingüísticas”; 2) “la simplificación que deriva del carácter abstracto del conocimiento económico” que proviene de una diversidad de fuentes y requiere pasar por un proceso de síntesis mediante el uso de modelos y herramientas gráficas; y 3) la simplificación concerniente a “la obligación de acercar y hacer atractivos para los destinatarios unos asuntos de por sí grises, muchas veces excesivamente técnicos y a menudo poco interesantes” (Arrese, 2006, p. 44).

²¹ Tomado de Rosado, 2011, p. 76.

Respecto a estos procesos, la lección de las redacciones especializadas en economía es única. Arrese la apunta: “Por su especial sensibilidad y por los efectos inmediatos que pueden tener en los mercados, las noticias económicas y sus explicaciones requieren la máxima pulcritud en el uso de términos, en la utilización de datos y, en general, en cada uno de los elementos que las conforman” (Arrese, 2006, p. 44). Sin embargo, la realidad no siempre es generosa y esa situación abre el viejo debate entre periodistas y economistas: ¿Quién vela mejor por la calidad de la información económica? ¿Quién genera mayor interés en la población por este tipo de contenidos? Según Arrese, el problema radica en las inadecuadas formas de cobertura de las noticias económicas que describe en las siguientes características:

Corto y largo plazo (o “la economía del sube y baja”)²²

Arrese cita el Premio Nobel de Economía, Paul Krugman, quien encontró que hay tres formas de escribir sobre economía, las cuales anotó en su libro *The Age of Diminished Expectations*. Están los “escritos en griego”, referidos a los textos teóricos elaborados por economistas e investigadores, muchas veces sustentados en farragosos modelos matemáticos. Estos difieren enormemente de los que se agrupan en la “economía del sube y baja”, que es como Krugman llama a las publicaciones en los medios de comunicación. Y con igual tono crítico se expresa de la “economía de aeropuerto”, conformada por los *best sellers* sobre economía y negocios, que buscan el efectismo analizando casos

²² Los subtítulos sobre las formas de cobertura son tomados del autor citado: Arrese, 2006, pp. 46-48.

extraordinarios o proyectando catástrofes sin rigor técnico (Arrese, 2006, p. 45). Para el Premio Nobel de Economía, ninguna de estas modalidades ayuda a que la sociedad se informe adecuadamente sobre los procesos económicos. Como explica Arrese, en el caso de los medios de comunicación, las limitaciones corresponden a un punto de vista cortoplacista, a menudo enfocado en series estadísticas, cifras macroeconómicas y balances coyunturales, cuando lo idóneo es “el análisis de las interrelaciones entre “indicadores económicos y acontecimientos en el tiempo (procesos encadenados), más que información sobre hechos aislados” (Arrese, 2006, p. 45).

Consecuencias directas e indirectas

Los acontecimientos económicos deben informarse de manera amplia, incluyendo las consecuencias directas, correspondientes a las decisiones y resultados de las personas, las empresas y los funcionarios públicos; y las consecuencias indirectas, relacionadas al impacto de estas acciones en la sociedad. “Sin embargo –lamenta Arrese–, en las noticias económicas habitualmente no se atiende a estas múltiples dimensiones de los fenómenos económicos: por lo común son analizados en forma simple, por sus causas y efectos más evidentes” (Arrese, 2006, p. 46).

La categoría y la anécdota (realidades estadística e individual)

Extremar el enfoque de las noticias económicas en los empresarios exitosos, las historias de casos ejemplares y las finanzas personales conlleva fácilmente

a que se distorsione la realidad y se escondan los complejos sistemas económicos. Arrese no duda en advertir este riesgo, puesto que esta visión de informar solo tiene asidero cuando adquieren “sentido en el marco de fenómenos generales, representativos de la agregación de decisiones colectivas o institucionales” (Arrese, 2006, p. 46). Igual ocurre con la presentación de variables económicas desligadas del acontecer de la ciudadanía. “Pasar sin más ni más de anécdotas a categorías o tomar la parte por el todo es un peligro constante”, alerta el catedrático (Arrese, 2006, p. 46).

Consensos reales e irreales (el mercado, los economistas, los analistas)

“Al tratar de mostrar interpretaciones variadas de la actualidad económica – escribe Arrese–, los medios de comunicación pueden dar la impresión de que todo es opinable, sobre todo cuando no es difícil encontrar visiones interesadas que defienden casi cualquier postura, al margen del consenso científico” (Arrese, 2006, p. 47). No es extraño, entonces, que aparezcan especialistas contratados por terceros para introducir en el debate mediático temas que benefician a particulares. La otra cara de la moneda es cuando los periodistas dan cuenta de consensos donde no los hay. Para estos casos, recurren a muletillas como “los expertos”, “los economistas” y “los analistas”, pero la verdad es que son escasas las fuentes que coinciden. La recomendación de Arrese (2006) es conocer los principios científicos fundamentales de la economía y las áreas abiertas a distintas posturas teóricas.

Lógicas económica y humana (economicismo y humanismo)

Es necesaria una visión multidisciplinaria de la economía. Arrese reconoce que “muchas veces el análisis de la actualidad económica carece de la necesaria referencia al sentido político, social y humano que lo subyace y, por tanto, a su relación con el resto de la actualidad” (Arrese, 2006, p. 47). La idea es aprovechar los conocimientos de los economistas que analizan la realidad como “un juego de utilidades en busca del equilibrio más eficiente” y enriquecerlos con una mirada más amplia, con aportes de otras ciencias (Arrese, 2006, p. 48). Según Arrese, ese es el gran reto del periodismo económico.

Lo grande y lo pequeño (lo oficial y lo real)

Es una realidad la escasez de información de sectores poco cuantificables como la actividad económica no lucrativa, cuya finalidad no son las utilidades, sino el emprendimiento de proyectos de desarrollo social. Este diagnóstico hizo posible el incremento de fuentes institucionales especializadas en este tipo de información, las cuales son recomendadas por las agencias de relaciones públicas. El comunicador español Carlos Soria –directivo de la consultora *Innovation International Media Consulting Group*–, halló tres “enfermedades” del periodismo económico relacionadas al tratamiento de la información de las instituciones. Arrese fue quien citó a este experto y resumió las su diagnóstico de la siguiente manera: “la ‘notitis’ (la dependencia de lo que se comunica oficialmente), la simulación (la información sobre acciones aparentes presentadas por las fuentes); y la filtrodependencia (la manipulación de

exclusivas por parte de los filtradores)” (Arrese, 2006, p. 48). Arrese cree que “esas enfermedades son consecuencia del creciente peso de las fuentes profesionalizadas”, por lo que “hay que aprender a convivir con ellas, pero también a explotarlas mejor, y superarlas” (Arrese, 2006, p. 48).

3.4.1.3 El periodismo económico en Internet y la responsabilidad ética

Para tener una visión histórica del salto del periodismo económico al Internet, nuevamente es clave volver a las investigaciones de Arrese (2002), pero esta vez a su libro *Prensa económica: de la Lloyd's list al wsj.com*. Allí detalla que el *boom* del periodismo económico a nivel mundial comenzó en 1983 con la recuperación de la economía global, luego de la crisis del petróleo de 1973. Las políticas económicas neoliberales de Ronald Reagan en Estados Unidos y Margaret Thatcher en el Reino Unido contribuyeron al fin del bloque comunista y sembró la globalización económica y financiera. Este nuevo contexto, generó una necesidad sin precedentes de información económica, que ni siquiera pudo detener el *crash* bursátil de Estados Unidos en 1987 ni las sucesivas crisis financieras de los noventa, como la europea (1992), la mexicana (1994-95) y la asiática (1997-98).

Desde principios de los setenta hasta mediados de los noventa, el desmedido optimismo económico se reflejó en los medios de comunicación especializados en economía. Estos no solo incluían a diarios y revistas, sino se habían extendido a la radio y la televisión. Su público también era más vasto y diverso,

pues salieron del ámbito local al consumo masivo e internacional gracias a la apertura de los mercados externos. Ya en el último quinquenio del siglo XX, con el Internet como líder de la revolución de las tecnologías de información, el periodismo económico convivió en el mercado con sus ediciones offline y *online*. En esos años, “el reto tecnológico y de la multiplicación de competidores –viejos y nuevos–, las tendencias económicas, políticas y sociales ya comentadas exigían a la prensa económica una responsabilidad especial a la hora de cumplir con su deber de contribuir a la mejora de la cultura económica y cívica de los ciudadanos” (Arrese, 2002, p. 271).

Desde ese momento, el periodismo económico *online* irrumpe con una gran diferenciación entre los medios de comunicación de noticias generalistas, porque se adecuaba perfectamente a las necesidades de actualización informativa, inherentes a los quehaceres financieros. Sus lectores resaltaban su “utilidad inmediata para la toma de decisiones, [que] favorecía la valoración por parte del destinatario de la inmediatez y actualización continua que permitía la Red”. Pero, sobre todo, encontraban que “la posibilidad de profundizar en información sobre mercados, empresas, etc. –una opción limitada en los productos de papel–, permitía crear contenidos para Internet realmente distintos a la oferta impresa” (Arrese, 2002, p. 272). En la estructura del negocio, las *webs* aprovecharon el momento para instaurar un modelo de suscripción por sus servicios y apostaron por la interrelación con empresas de otros rubros para subirse a la ola de ganancias por la revolución de Internet.

No obstante, el auge económico empezaba a desmoronarse. Los periodistas económicos veneraban el despegue de las compañías vinculadas a Internet, llamadas empresas *punto-com*, pero de pronto se rompió la “burbuja” en el 2001. Los medios especializados en economía no podían esconderse de la realidad y solo atinaban a buscar la magnitud de su responsabilidad. Los escándalos de estafa financiera en las empresas Enron y WorldCom, consideradas por los periodistas económicos como los estandartes del futuro empresarial, sembraron la duda sobre la cobertura informativa de los hechos económicos, puesto que estos dos casos detonaron la crisis financiera. En ese contexto, se cuestionó si el periodismo especializado en economía estaba preparado para afrontar los principales desafíos de esta ciencia. Más aún cuando se experimentaban cambios al interior de las redacciones: “si en el pasado el talón de Aquiles había sido la escasa formación económica de los periodistas, ahora se unía a esta la falta de formación periodística de muchos especialistas que habían empezado a trabajar en los medios” (Arrese, 2002, pp. 367-368).

En esos momentos, pese al remezón de la crisis financiera o raíz de ello, se señalaba que la prensa económica “había alcanzado con creces su mayoría de edad, y a partir de hora se le exigiría un comportamiento cada vez más adulto”. En otras palabras, un periodismo de calidad y al servicio de la sociedad, que “no era labor fácil en la era de las nuevas tecnologías y del dominio de la cultura audiovisual, pero era lo que siempre había hecho –y debían seguir haciendo– las grandes publicaciones (...)” (Arrese, 2002, p. 379). Sin embargo,

el periodismo económico no aprendió la lección al enfrentarse ante una nueva crisis financiera global en el 2008. Al menos así lo cree Manuel Illueca, profesor de economía de la Universitat Jaume I, ubicada en Valencia. En una investigación sobre la cobertura periodística de la crisis en España (2014), Illueca recopiló 4,752 artículos de todos los periódicos de dicho país, publicadas entre el 2000 y el 2008, que abordaban la “burbuja inmobiliaria” como tema central, y descubrió un sesgo por brindar información acerca del aumento de los precios de las viviendas, con un enfoque descriptivo y utilitario dirigido a los inversionistas, pero en ningún caso se alertó que la escalada significaba un “riesgo sistémico capaz de devastar la economía española” (Illueca, 2014, párr. 25). Illueca no duda en darle una nota negativa al periodismo económico de España, que tuvo el mismo comportamiento en Estados Unidos durante la crisis:

Honestamente, no podemos concluir que el periodismo hizo un buen trabajo y que, sin embargo, debido la impericia de unos y otros, la mitad de nuestro sistema bancario quebró. Interpretar la crisis actual como un hecho sobrevenido e inevitable, una catástrofe natural ajena al escrutinio de los medios de comunicación, equivale en cierto modo a asumir que el periodismo económico es sencillamente irrelevante (Illueca, 2014, párr. 8).

En el Perú, el periodista Rosado (2011) narró que el periodismo especializado en economía recién tomó impulso en los ochenta, cuando se daba el *boom* de la prensa económica en Estados Unidos y Europa. La diferencia radicó en que el contexto económico y político del país no era igual de provechoso que el de Norteamérica y el Viejo Continente. La hiperinflación del primer gobierno de Alan García, entre 1985 y 1990, motivó el interés por esta especialidad en el

ámbito informativo. En 1985 apareció la revista *Semana Económica*, dirigida a gerentes, directivos y propietarios de empresas. En 1989 nace *Gestión* como una revista quincenal y en 1990 se convierte en el primer diario de economía y negocios del país. Al mismo tiempo, *El Comercio* publicaba su sección Económica en 1987 como parte de la sección de noticias internacionales y en 1995 se convierte en un cuerpo independiente del diario bajo el rótulo *Economía y Negocios*. Desde mediados de los noventa hasta la primera década del siglo XXI, estas publicaciones incursionaron en Internet con una estrategia digital aún indefinida. En ese tiempo, el Perú no escapó del impacto de la crisis financiera global del 2008. Rosado (2011) cubrió los hechos noticiosos de esa época desde las filas de *Gestión* y buscó ser consecuente con la realidad: el Gobierno negaba que la crisis tuviera un impacto fuerte en el país, mientras que los economistas decían lo contrario. Partió de esta disyuntiva, hasta que el entonces ministro de Economía y Finanzas, Luis Valdivieso, reconoció el 6 de octubre del 2008 –a más de un mes del estallido de la crisis financiera– que existía una desaceleración económica en el Perú. A partir de ese momento, respaldado por la experiencia de los editores de *Gestión* durante la crisis de los ochenta y noventa, Rosado se encargó de reflejar la “cruda realidad” junto con todo el equipo de redactores. Así lo dijo Julio Lira, el director del referido diario: “Si bien no se podía caer en un pesimismo, a pesar que algunas autoridades gubernamentales consideraban que (en *Gestión*) estábamos siendo negativos, pero nosotros siempre hemos pensado como línea editorial en decir la cruda realidad. La crisis era fuerte y las empresas debían prepararse para eso” (Rosado, 2011, p. 146).

El presidente de la República de turno, Alan García, predijo que el Perú crecería 6.5% en el 2009, pero apenas creció 1.12%, debido a la tardía ejecución de un plan de estímulo económico. Pese a todo, la economía se recuperó en el 2010 y volvió a recuperar las altas tasas de crecimiento para los siguientes años. Tras la vuelta del optimismo, *Gestion.pe* y *El Comercio* replantearon su estrategia *online*, situándola en el corazón de su negocio informativo y abriendo paso a la convergencia con sus productos *offline*. En tanto, la revista *Semana Económica* también relanzó su página *web* para potenciar su presencia *online*.

A nivel global, los retos del periodismo económico en Internet tienen un mismo cordón umbilical. Illueca enumera tres de ellos: 1) la reducción “dramática el tiempo disponible para la elaboración de noticias, dificultando los procesos de verificación y control que requiere el periodismo de investigación (...)”; 2) “El mercado de análisis de valores y estudios sectoriales o macroeconómicos [que] se ha visto afectado por la irrupción de los *blogs*, de naturaleza profesional o académica, que cada día ganan más influencia (...)”; y 3) El “(...) gran protagonismo a las agencias de comunicación corporativa”, pues ante la inmediatez de Internet y complejidad del entorno financiero “(...)el periodista corre el riesgo de acabar manipulado por sus propias fuentes de información, o simplemente condicionado por ellas ante el temor de quedar excluido del flujo de noticias que proporcionan” (Illueca, 2014, párr. 34-36). El investigador Illueca concluye:

En el futuro, el periodismo económico tendrá que encontrar un equilibrio entre sus dos almas: aquella que, al centrarse en el inversor, lo dota de personalidad propia al margen de los medios generalistas y aquella que, al reivindicar la importancia de la información económica no tanto para el inversor, sino fundamentalmente para el ciudadano, lo convierte en una rama más del periodismo: importante en sí misma, pero, al fin y al cabo, indisoluble del resto (Illueca, 2014, párr.. 37).

3.5 La agenda de noticias en el periodismo *online*

El maestro del periodismo Ryszard Kapuscinski llamaba “la gran manada” al conjunto de periodistas que, cuando en el mundo ocurren varios acontecimientos a la vez, deciden cubrir solo un hecho. Evidentemente esta iniciativa no era propia, sino que respondía al mandato de los medios de comunicación. Kapuscinski criticaba que “antes la prensa tenía por fin reflejar el mundo, ahora los grandes medios se limitan a reflejar su mundo compitiendo entre ellos. Ya no les interesa tanto lo que sucede afuera, sino que los demás medios no se les adelanten, que no publiquen algo que ellos no tienen (Kapuscinski, 2003, p. 27).

Era consciente de que Internet había permitido conectar “todos los puntos del planeta entre sí”, pero encontró una gran paradoja con este desarrollo de las comunicaciones: la tecnología ha hecho posible “la construcción de una aldea global”, pero sucede que “las noticias internacionales ocupan menos espacio en los medios [y] las desplazan la información local, las notas sensacionalistas, los chismes, la información utilizable” (Kapuscinski, 2003, pp. 33-34).

Quién más sino Kapuscinski para graficarnos desde la experiencia estos cambios en las agendas informativas, puesto que estas tienen una explicación teórica, la misma que en la actualidad está en constante cambio por el poderío de Internet. La llamada *Agenda setting* primó durante décadas para referirnos a la información que privilegiaban los medios de comunicación en desmedro de otras y el impacto de estas en la audiencia. Miriam Guzmán y Clarisa Martínez –investigadoras en comunicación de la Universidad de Buenos Aires (UBA)– citan a uno de los creadores de la teoría de la *Agenda setting*, Maxwell McCombs, para definir este concepto, “como la transferencia de la prominencia de la agenda de los medios a la agenda pública” o “los elementos prominentes en la agenda de los medios (que) frecuentemente se convierten en la agenda pública” (Luchessi, comp., 2010, p. 19). Según esta teoría, los medios no imponen un modo de pensar en la sociedad, pero sí son capaces de tener una gran influencia sobre los temas que esta debe priorizar.

Pero ocurre que también existe la *Agenda cutting*, una variante de la anterior, que significa todo lo contrario. McCombs fue entrevistado por las investigadoras antes referidas y definió el término así:

Podría decirse que es el lado opuesto de la misma moneda, porque *Agenda Setting* se preocupa por la aparición y crecimiento de los temas en los medios y en la agenda pública, *Agenda Cutting* se ocupa de la desaparición de los *ítems* de Agenda (Luchessi, comp., 2010: 20).

La *Agenda cutting* lo que hace es desviar la atención de la audiencia respecto a ciertos temas y sacarla fuera de la agenda de los medios de comunicación. Ello refleja el encubrimiento de información que podría afectar o poner en riesgo ciertos intereses políticos, sociales y/o económicos.

Sin embargo, el cambio más importante es la *Agenda surfing*, sobre todo para los portales *web* especializados o de nicho, porque significa apostar por la agenda propia, pero sin alejarse de los temas mediatizados (y ahí su ligazón con la *Agenda setting*), sino más bien aprovecharse de estos para marcar un rumbo diferente. Precisamente, su nombre viene de “surfear” las noticias para escudriñar cuáles son las más relevantes y lanzar una estrategia con el fin de aprovechar esa “ola”. Así lo definen Guzmán y Martínez: “(...) el desafío implícito es detectar cuándo y dónde están surgiendo las oleadas de temas para “surfear” en lo alto de sus crestas imponiendo un estilo propio, conectando esos temas o esas historias que captaron la atención del público con la dinámica que se pretenda establecer” (Luchessi, comp., 2010, p. 30).

Por ejemplo, si algún líder de opinión menciona que la inseguridad ciudadana es el terrorismo de estos tiempos y las cárceles se han convertido contrariamente en el bastión de este mal urbano, inmediatamente el “surfeo” de noticias arrojaría como resultado temas como la pena de muerte, el servicio militar obligatorio o la intervención de las fuerzas armadas. O para ir al lado especializado, si el Presidente de la República muestra preocupación por el impacto de la desaceleración de la economía china en el Perú, podría

identificarse en esa “ola” noticiosa el interés por conocer la dependencia a la exportación de minerales, el aumento del estudio por el idioma chino mandarín en el país o el *boom* de la venta de autos chinos. Conocer esta dinámica permitirá posicionar una nota que desarrolle estos tópicos, porque, en buena cuenta, la *Agenda surfing* “actúa como disparador de otras cuestiones que, en un principio, no conectan con la noticia primaria” (Luchessi, comp., 2010, p. 30).

Tan igual de importante es señalar que la *Agenda surfing* incluye un trabajo de posicionamiento de marca, que es fundamental, por ejemplo, para una página *web* especializada. Guzmán y Martínez la concibe como “una estrategia que podríamos circunscribir al área del marketing comunicacional dentro del campo de las organizaciones, las corporaciones y las instituciones, lindantes con el *branding*, los posicionamientos de marca, imagen e identidad” (Luchessi, comp., 2010: 31).

No sorprende que “surfear” esté ligado al concepto de “navegar” por Internet. Y que los temas que se derivan de la “ola” noticiosa sean conceptos o palabras que bien podrían ser motivo de consulta en Google. No sorprende tampoco que la forma de aprovechar los hechos mediáticos sea asemeje a la estrategia de SEO –analizada anteriormente en este capítulo– para posicionar una marca periodística o una nota informativa en el gigante de los buscadores.

Allí entra a tallar la teoría del *Framming* o encuadre de la noticia, que vendría a ser el caso particular de la *Agenda setting*: si esta última trata de influenciar a las audiencias poniendo énfasis en determinados temas, el *Framming* encamina paso a paso ese proceso mediante un enfoque particular o un punto de vista de la noticia, que implica una forma de seleccionar los hechos, los personajes, las imágenes y las palabras adecuadas que garanticen el éxito del impacto en el público. María Rosa Gómez –catedrática en comunicaciones de la UBA y la UNICEN en Argentina– enunció que el lector de diarios *online* se detiene a consumir una nota informativa, pero después puede “dejarse llevar” por los *links* o enlaces y “ese ordenamiento secuencial contribuye a analizar el encuadre (*Framming*) realizado por el medio para organizar la información” (Luchessi, comp., 2010, p. 109). En otras palabras, los *links* orientan al público hacia determinados temas, a través de la jerarquización y el encuadre de las noticias, configurando una estructura digital de la *Agenda setting*, como bien lo afirma Gómez:

(...) se puede afirmar que existe en los nuevos lectores *on line* un régimen escópico establecido por los recursos tecnológicos que ofrecen los medios digitales. Esta herramienta –al igual que lo afirmado por la tradicional *Agenda Setting*- no establece la construcción de sentido del lector; pero lo orienta y refuerza (Luchessi, comp., 2010, p. 109).

Capítulo 4

METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

La sistematización de la experiencia periodística, contrastada con la teoría existente en la academia, configura un corpus de conocimiento que puede servir de guía para los periodistas egresados de las universidades e institutos y para los que están en pleno ejercicio de la profesión. Ello cobra mayor importancia si constatamos que en el Perú no hay un desarrollo del periodismo digital especializado: recién ha cobrado notoriedad en la economía, a raíz de la bonanza del país. En este contexto, *Gestión* se convirtió en la marca representativa y el relanzamiento de su página *web* significó un hito en el uso de herramientas digitales para la elaboración de contenidos periodísticos sobre economía. Pero el desafío es aún mayor, porque es un mercado de nicho y allí resulta decisivo fusionar los conocimientos del sector con los tecnológicos. Por ello, es importante responder a la pregunta de cómo se llegó a las reflexiones anotadas en el informe.

4.1 Del quehacer profesional, el objeto y los objetivos

La metodología utilizada para la sistematización del quehacer profesional fue revisar el archivo digital de *Gestion.pe* y, a partir de allí, identificar las potencialidades que surgieron en el ejercicio periodístico. La estrategia era releer algunas notas que había escrito, recordar cómo se hizo la cobertura y

conversar sobre los hallazgos con el editor *web* y el director del diario. También fue clave el diálogo constante con cada uno de mis compañeros de redacción para contrastar mis opiniones. *Gestion.pe* era una web nueva y, por lo tanto, jugó un papel importante la iniciativa de cada uno de los integrantes del equipo *web* para construir las rutinas de trabajo. Desde un principio, tuve la venia de proponer temas y procesos de cobertura, sin tener la necesidad de cumplir funciones estrictamente pactadas. Si había algunas reglas que cumplir, como las buenas prácticas para posicionar la marca en *Google*, fui acatándolas poco a poco, porque no solo el grupo era nuevo, sino que también lo integraban economistas.

El informe profesional del periodista Roberto Rosado, titulado *La cobertura periodística del impacto de la crisis financiera internacional en la economía peruana: la experiencia profesional en la sección economía del diario Gestión (noviembre 2008-diciembre 2009)*, sirvió de guía para estructurar varios episodios del presente informe. Rosado investigó y escribió la primera historia de *Gestión* y, dentro de sus hallazgos, dejó el mensaje de que la *web* sería el corazón de la estrategia del diario para los siguientes años. Partí de allí, recopilando sus datos, y decidí realizar la historia digital de *Gestion.pe*. Para este fin, descargué las memorias anuales del *Grupo El Comercio* desde el portal de la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) y entrevisté a profundidad al director del diario, Julio Lira; la editora de la sección Opinión, Rosina Ubilluz; y el entonces editor *web*, Manuel Burgos. Ellos fueron partícipes de los primeros pasos de *Gestión* en el ciberespacio.

Para el objeto de estudio, fueron claves las diferentes entrevistas que le hice a David Reyes, el editor *web* que se encargó del relanzamiento de *Gestion.pe*. Él sabía que yo provenía del periodismo impreso y en cada conversación intentaba explicarme un derrotero diferente de la profesión. Juntos analizábamos el mercado periodístico local y trazábamos una línea divisoria para identificar qué marcas venían de este lado del futuro y cuáles se alejaban cada vez más. Y al final nos encontrábamos con que *Gestión* había cruzado sola. No era una práctica mutua de egolatría: era evidente que el proyecto traía novedad. Reyes venía de estudiar un diplomado de marketing digital en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y tenía todas las herramientas para posicionar una *web* de nicho en el mercado, en este caso de economía, que tenía una demanda insatisfecha de información especializada. Fue el primero que me comentó sobre el modelo del *Long tail* y se sorprendió que sea poco conocido en el Perú o, por lo menos, no se aplique al periodismo. Desde su visión, era una herramienta fundamental para huir de la superficialidad de la inmediatez en Internet y apostar por la calidad y el trabajo de marca. Y fue con ese influjo que diseñé el objeto de estudio y los objetivos, vertiendo las ideas de la rutina de trabajo de *Gestion.pe*.

4.2 Del marco de referencia o ejes temáticos

Desde un principio tenía claro que el marco teórico del presente informe tenía que abordar fundamentalmente cinco ejes temáticos: el modelo del *long Tail*, el lenguaje de Google, la agenda informativa *online*, los medios de comunicación

de nicho y el periodismo económico *online*. Fue un desafío personal poder recabar la información precisa para encaminar estos temas en la línea de pensamiento que me había trazado: demostrar que el periodismo de nicho era el retorno al periodismo de calidad y que había una audiencia cautiva esperando. Tuve que leer más de lo debido, sin que ello demandara utilizar todo en el informe. Tenía que contextualizarme yo mismo para poder ordenar los conceptos. Casi todos los libros que figuran en la bibliografía del presente informe los conseguí en la biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Perú y de la Universidad de Lima. Otros tantos los consulté *online* o los descargué de Internet.

El eje de mi pesquisa académica partió de la lectura del libro fundacional de Chris Anderson titulado *La economía Long tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. A través de este cernidor fui acopiando puntos de vistas de diferentes autores, aunque debo reconocer que la tarea fue muy meticulosa: la bibliografía sobre los temas mencionados era escasa en el Perú y estaba diseminada en libros que no necesariamente respondían a los nombres de los conceptos. Lo que me ayudó a redondear la idea del declive de los medios masivos fue el suplemento que publicó *The Economist* sobre los periódicos, titulado *Bulletins from the future*. Aunque no era un documento teórico, sí servía para demostrar la tendencia hacia la extinción de los diarios impresos.

Para comprender el funcionamiento de Google recurrí al libro de John Battelle titulado *The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture*. Es quizá la investigación pionera en demostrar el real potencial de Google y el futuro de los negocios bajo los sistemas de búsqueda. Además, tiene los testimonios de los protagonistas y gurúes en el tema. Lo interesante de esta lectura fue que en paralelo revisaba los manuales del mismo Google para optimizar las búsquedas y los distintos servicios pagados que ofrecía para garantizar el posicionamiento de una marca online en el mercado.

4.3 De los contextos y del análisis de la experiencia

Los contextos nacional, internacional e institucional coincidieron en darle relevancia al presente informe. No fue un simple marco general decorativo, sino totalmente decisivo para la toma de decisiones futuras en el periodismo, tanto para los grandes medios de comunicación como para las iniciativas independientes en Internet.

En el contexto internacional, la noticia que remeció la industria de contenidos periodísticos fue la compra del mítico *Washington Post* –dueño de varios destapes de investigación, entre ellos el caso *Watergate*– por parte del fundador de *Amazon.com*, Jeff Bezos. ¿Por qué es relevante este acontecimiento ocurrido el 5 de agosto del 2013? Porque Bezos es el pionero de los negocios en Internet: demostró que el modelo del *Long tail* es el marco

del éxito (o los microéxitos) en la era de la abundancia. Es uno de los mayores conocedores de la llamada “economía de la búsqueda”: fidelizar a los clientes a través de las buenas prácticas en Google y hacer de los algoritmos sus fieles aliados. Es el innovador que revolucionó el mercado editorial con el *Kindle* de *Amazon*, el lector de libros electrónicos. No en vano el exjefe de redacción del *Washington Post*, Phil Bennett, elucubró lo siguiente tras la compra: “Lo que no está todavía claro es si la oligarquía digital, que no ha demostrado todavía que puede poner los intereses públicos por encima de los propios, podrá anteponer sus principios a sus intereses. La compra de Bezos va a ser un experimento ambicioso” (Gorriti, 2013, s.p). Lo que haga Bezos con el *Washington Post*, sin duda será un mensaje a los medios periodísticos.

En el contexto nacional, es notoria la preponderancia de las páginas *web* y las redes sociales en la opinión pública, sobre todo en la gente joven. Los periódicos, la radio y la televisión no han perdido notoriedad, pero han agregado herramientas digitales para interactuar con los internautas. Por ejemplo, hoy casi todos los programas de televisión publican en la pantalla los *tweets* y los mensajes de *Facebook* en tiempo real. Los canales de televisión y las emisoras de radio también han rediseñado sus páginas *web*. De otro lado, portales como el *Útero de Marita* y *LaMula*, centrales del periodismo ciudadano, adquieren mayor resonancia que las marcas tradicionales. Y las versiones *online* de los diarios más influyentes del país han trazado una guerra mediática por demostrar quién gana más usuarios a punta de cualquier artificio. Pero también se abrió una oportunidad sin precedentes para el periodismo

especializado con el relanzamiento de *Gestion.pe*, que hizo un salto importante de los temas económicos al ciberespacio, a tal punto que su principal competidor, *SEMANAeconomica.com*, tuvo que rediseñar su página en el 2013.

El contexto institucional está dividido en dos momentos que han tenido resonancia nacional. El más mediático ha sido la compra de Epensa (diarios *Correo*, *Ajá*, *Ojo* y *El Bocón*) por parte del Grupo El Comercio, del que forma parte *Gestion.pe*. Esta transacción, fechada en agosto del 2013, fue motivo para una discusión sobre el “acaparamiento” o “concentración” de medios en manos del *Grupo El Comercio*. Las críticas apuntaban a que la democracia peligraba si un solo grupo direccionaba las líneas editoriales de los diarios más influyentes del país. No obstante, el *Grupo El Comercio* explicó que en la operación se creó una nueva empresa denominada *Grupo Epensa S.A.C.*, 100% de propiedad de los Agois Banchemo –la familia original–, quienes se quedaban con el control editorial de los diarios de *Correo*, *Ajá*, *Ojo* y *El Bocón*; mientras que el *Grupo El Comercio* compró el 54% de Epensa, que no tiene injerencia en los contenidos periodísticos. Pese a esta adquisición, *Gestion.pe* no sufrió ningún cambio, ni en la agenda informativa ni en la editorial.

El segundo momento es más de índole interna. El *Grupo El Comercio* emprendió un proceso de convergencia digital entre la redacción del papel y la redacción web. El mandato era para todos los diarios: *El Comercio*, *Peru.21*, *Depor*, *Trome*, *Publimetro* y *Gestión*. Incluso, se hicieron cambios en la

infraestructura de las redacciones para que se forme un solo grupo de trabajo. *Gestión* es el último diario en empezar este proceso y hasta marzo del 2014 solo se hicieron pequeños cambios, esperando que se concrete al 100% finalizando el primer semestre de dicho año. Este acontecimiento es determinante, porque las páginas *web* del *Grupo El Comercio* pasan a ser la prioridad en la estrategia del negocio periodístico y los periodistas a escribir en ambos formatos, incluyendo el registro de material audiovisual. Sin duda, este cambio radical marcará una tendencia en el periodismo nacional y redefinirá el perfil del periodista. Además, significará un reto en cuanto a propuestas de contenido y conceptualización de productos *web*.

Respecto al análisis de la experiencia, debo recalcar que fue clave el aporte del editor Reyes. Él organizó en documentos y presentaciones el trabajo diario del equipo *web*. Para fines del presente informe, autorizó la utilización del material con fines académicos. Contrasté sus hallazgos con los míos y reforcé mi visión sobre el trabajo de marca en Internet y la oportunidad del periodismo especializado en economía para retornar a los contenidos de calidad y profundidad.

Capítulo 5

RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

5.1 Evolución del diseño *web* de Gestión

El diario *Gestión* ha pasado por cuatro momentos en su historia digital. Cuando salió al ciberespacio a principios de septiembre del 1996, su portal solo era la edición impresa hecha página *web*: el contenido era el mismo en ambas plataforma y su diseño respondía a esta estrategia. La segunda *web* data de los primeros años del 2000, la cual ya adquiría la forma y los colores con la que se conocería hasta hoy. Así estuvo la *web* durante unos nueve años, sin una estrategia de marca digital y menos aún con intenciones de interactuar con el público, pues todo el contenido estaba cerrado: solo accedían los suscriptores y bajo esa perspectiva –una suerte de archivo digital– se organizaba el diseño.

5.1.1 Primer rediseño: Criterios básicos de desarrollo *web*

En el 2009 se concretó el primer rediseño del portal *web* en manos del Grupo El Comercio. Conocí la propuesta en su última etapa, en marzo del 2014, un mes antes de que fuera reemplazada. El diseño estaba dividido en tres columnas y ya incluía criterios de usabilidad e interactividad *online*, pero aún de manera limitada para el posicionamiento de la marca y la rentabilidad de la misma. Se podía acceder a más de diez noticias, pero estas tendían a perderse como fuente potencial de *clicks*, porque lo que más llamaba la atención era la

noticia principal –la única– que se resaltaba al lado izquierdo de los lectores. Esta se actualizaba cada una o dos horas, no permitía ganar más usuarios únicos y páginas vistas. Las notas informativas no se publicaban con fotos ni videos: estas opciones se activaron en sus últimos meses de vigencia en Internet. Solo debajo de la nota de portada tenía un módulo multimedia para fotos, videos y audios, pero de manera independiente a las notas. Además, se puede deducir que el tiempo de la visita de los usuarios era limitado por las escasas alternativas de contenido. Aunque tenía elementos nuevos atractivos como los indicadores de las bolsas de valores del mundo, las caricaturas y la sección de comentarios para “la pregunta del día”.

Esta web también tenía un *staff* de *bloggers*, pero su ubicación en el portal no era favorable para aumentar sus visitas, aparte de que los *blogs* estaban desactualizados. Tampoco se utilizaba una estrategia de posicionamiento en Google. Todas estas características acotaban el valor potencial de la marca *web*.

Años después se agregaron al diseño los enlaces para *Facebook* y el aplicativo móvil (*m.gestion.pe*), con una frase de invitación a ver el sitio *web* en los *smartphones*. El portal también se rediseñó con una visión publicitaria, a diferencia de su predecesora. El espacio más relevante para colocar anuncios era la llamada “toma de canal”, que se ubicaba como fondo de la *web*, como se constata en la Figura 6. E igual de atractivo y el más solicitado era el espacio

para *banners* en el cabezal del logo de *Gestión*, como el ejemplo de la Figura 7.



Figura 6

Toma de canal de julio del 2011. Incluía también un *banner* en el cabezal (Fuente: *Gestión*).

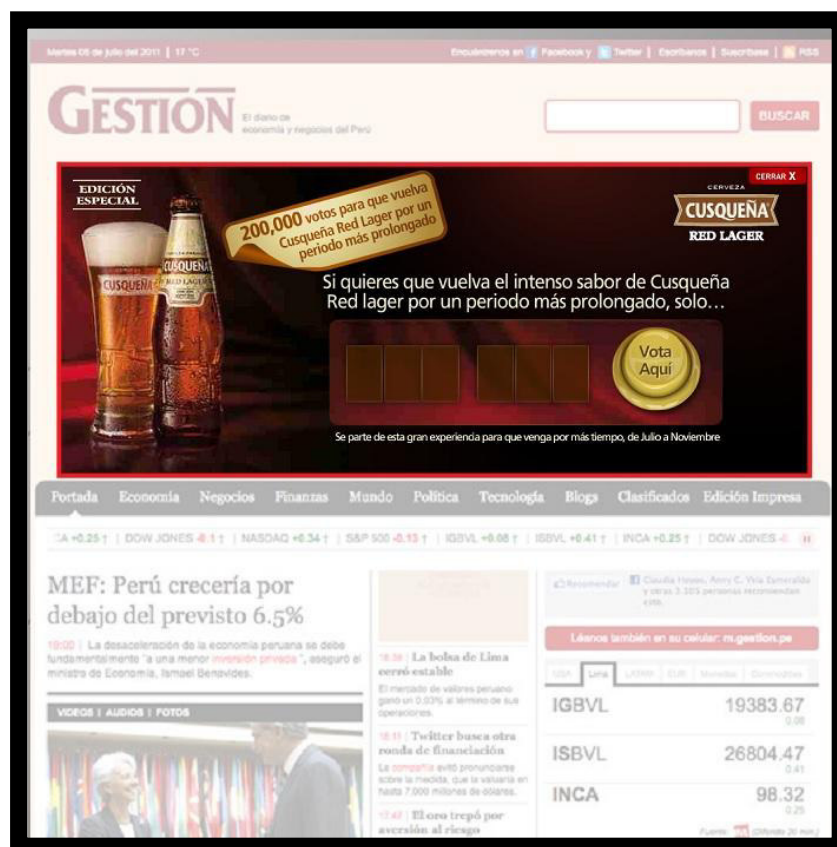


Figura 7

Banner de julio del 2011. Era la opción más solicitada por los anunciantes (Fuente: *Gestión*).

En esta etapa de la web de *Gestión* tomaba en cuenta la publicidad en los teléfonos celulares o *smartphones*, tanto para los modelos de pantalla táctil como para los clásicos. Son *banners* ubicados debajo del cabezal de la aplicación móvil que contiene el logo del diario, como se percibe en la Figura 8.



Figura 8

Publicidad para *smartphones*, una alternativa innovadora para esos tiempos. (Fuente: *Gestión*)

5.1.2 Segundo rediseño: Posicionamiento de la marca en Internet

El 11 de abril del 2012, se relanzó por segunda vez el portal *web* y entró en su etapa digital más decisiva, pues esta vez se configuró como el puntal del crecimiento de la marca **Gestión**. Ingresé a trabajar en el diario desde el inicio de esta etapa, pero ya encontré el diseño listo, previamente estructurado por la agencia Cases i associats. El portal ingresó con el dominio **gestion.pe** y se diseñó sobre tres columnas de información, cada una con sus características propias. Ya era una *web* con estrategia de contenido y una visión de negocio a largo plazo. Desde el cabezal de la página *web* quedaba clara la interactividad que se deseaba impulsar con el nuevo diseño, con una fuerte presencia de las

redes sociales, inicialmente con los enlaces a *Facebook*, *Twitter* y *YouTube*, y después a *Google+*, *LinkedIn* y *Pinterest*.

La columna ubicada al margen izquierdo de lector era la de mayor jerarquía, puesto que concentraba el contenido principal del portal *web*, conformado por las noticias informativas más relevantes del día. Era la llamada “Portada *Sets*” y podía extenderse hasta llegar a las veinte noticias, a diferencia de la *web* anterior que solo tenía dos notas resaltadas. La jerarquía respondía al orden de ubicación, con una nota principal resaltada con un tamaño de fuente superior a las demás. Todas las notas que publicaba junto al grupo de redactores tenían que salir con fotografía o video, con los enlaces de las redes sociales al costado. En la portada también se insertaban dos piezas (Empresas y Estilos) con sus propias características, con el objetivo de incrementar el número de notas informativas, pero con un diseño diferente y más atractivo. La actualización de estas piezas se realizaba diariamente de forma manual, trabajo que realizaba a menudo en coordinación con la redacción.

Junto a estas opciones de contenido figuraba la columna “Última Hora”, donde se almacenaban todas las notas informativas. Pero en la *home page* solo se veían entre cinco y diez noticias. A continuación se colocaban los *blogs*, ordenados según la fecha de aparición: en total eran treinta y cinco *bloggers*, pero a primera vista de la *web* solo se resaltaban hasta cinco de ellos. Esta ubicación de los *blogs* se diferenció del viejo portal que los había desplazado a la parte inferior del lado derecho del usuario, dificultando su visión. Esta vez

formaban parte del campo visual de las noticias, puesto que se les consideraba como la mirada especializada de las mismas. Debo resaltar que antes de la columna “Última hora” y los *blogs*, eventualmente se incluían como piezas unos enlaces especiales para destacar algún evento nacional o internacional. Funcionaban como enlace para entrar a una *subhome* con todas las noticias sobre el tema específico. El objetivo era que el lector encuentre toda la información referente a un evento importante y le pueda hacer seguimiento a los anuncios que se dan en él, además de poder interactuar en la *subhome* a través de las redes sociales.

Era notoria la estrategia de sacarle el mayor provecho al contenido, poniendo una variedad de notas a primera vista. Incluida las piezas del *top ten* de *Gestion.pe*, donde aparecían las notas del día más leídas, y de la revista *G de Gestión*, que almacenaba los artículos de esta publicación que pertenecía a la misma marca. Así se incrementó el potencial de usuarios únicos, páginas vistas y tiempo de visita, factores indispensables para captar más publicidad y a un mayor precio. Y si incluimos el trabajo de posicionamiento en Google, que fue el pilar de esta nueva etapa como demostraré en los siguientes subcapítulos, el diseño iba en la dirección de empoderar a *Gestion.pe* como una propuesta de periodismo de calidad con potencial de rentabilidad.

La producción multimedia también fue relevante en el relanzamiento de *Gestion.pe*. Los videos que acompañaban a las notas estaban alojados de manera independiente en un módulo ubicado al extremo derecho de los

lectores. Se podían apreciar los videos del día a través de una ventana emergente. En este espacio solo se recopilaba el contenido audiovisual elaborado exclusivamente por el equipo *web*, del que formé parte y al que lideré cuando ascendí a Subeditor. Como complemento también se diseñaron piezas multimedia para colaboraciones externas muy específicas, como la de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), que invitaba a ver los resultados bursátiles del día en un video. En igual forma, la pieza de *Wall Street* sobre la bolsa de Estados Unidos.

Otro de los elementos de la propuesta de *Gestion.pe* era el enlace para “Pregunta del día”, cuya finalidad era almacenar los comentarios de los lectores que se publicaban en la edición impresa del día siguiente. También figuraba el cuadro de índices bursátiles y cambiarios, actualizado de manera automática por la empresa CMA. Y el recuadro de documentos, en el que se adjuntaban informes, estudios y presentaciones de instituciones públicas y privadas para su descarga gratuita.

En cuanto a publicidad, la *home page* de *Gestion.pe* estaba diseñada para explotar lo máximo los anuncios, con posibilidad de insertar dos *banners* desplegados en el cabezal y uno al margen derecho de la *web*, como se enumera en la Figura 9. Y la modalidad más novedosa era anunciar en el *newsletter*, un boletín electrónico que se enviaba dos veces al día (8:00 a.m. y 2.00 p.m.) a los correos de toda la base de datos de lectores de *Gestion.pe*. Cinco espacios publicitarios se pueden distinguir en la Figura 10.



Figura 9

La misma distribución de la publicidad en las páginas internas (Fuente: *Gestión*)



Figura 10

El *newsletter* enviado a las 8:00 a.m. tenía el mayor alcance para la publicidad (Fuente: *Gestión*)

5.2 Impacto del nuevo diseño en la opinión pública

En agosto de 2012, el diario *Gestión* encargó a la empresa Apoyo Virtual, perteneciente al Grupo Apoyo, un estudio cuantitativo y cualitativo sobre los criterios que toman en cuenta los usuarios al momento de visitar el portal *web*. La muestra del estudio estuvo conformada por 60 personas, de las cuales, 30 entrevistados corresponden al nivel socioeconómico (NSE) “A/B” y otros 30 entrevistados que pertenecen al NSE “C”, entre los 28 y 45 años.

En cuanto al diseño *web*, se les pidió que lo calificaran del 1 al 10. La nota más baja significaba que no les gustaba nada y la más alta que les gustaba mucho. Un 33% le puso nota 8 y otro 33% un 9, mientras que el 13% le puso 10. La calificación promedio fue de 8.2. En el Gráfico 10 se comparan las respuestas según el NSE:

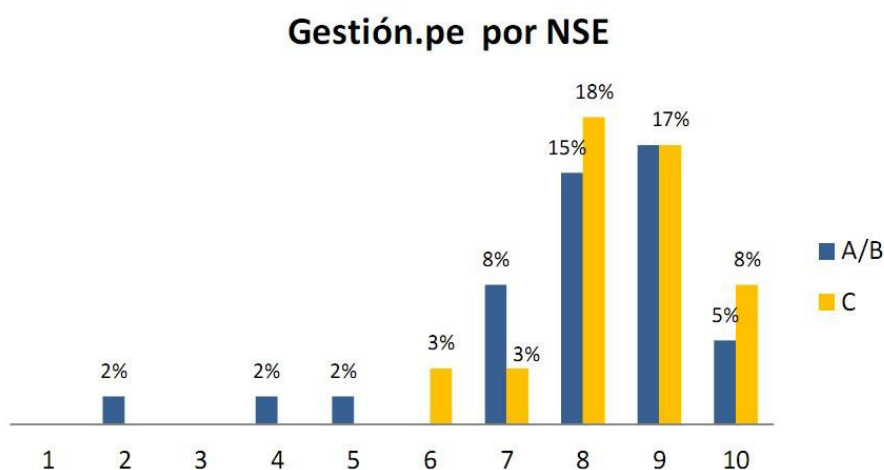


Gráfico 10

La aceptación del diseño tuvo niveles altos en el público objetivo (Fuente: Apoyo, 2012, p. 13).

A la pregunta ¿qué es lo que más le gustó del diseño? Entre cuatro opciones (Ver Gráfico 11), el 50% señaló que le encantó la distribución de la información en la página inicial y el 28% cómo está colocada la barra de menú de secciones, tendencia que se precisa claramente en los NSE consultados.

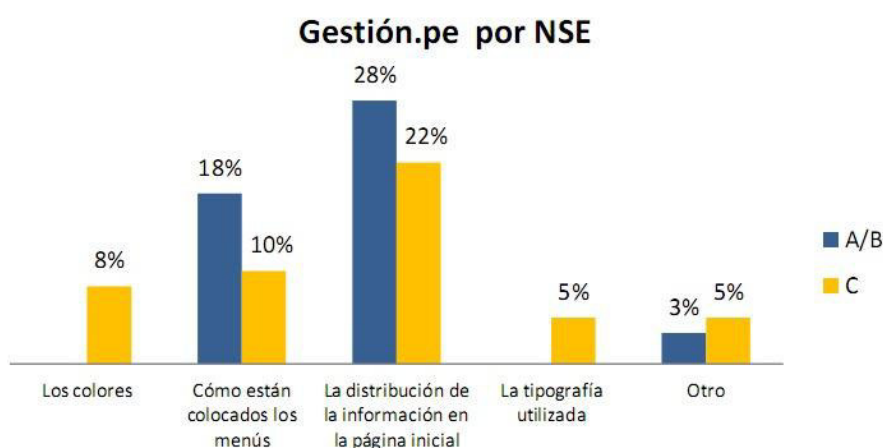


Gráfico 11

Fue valorada la variedad de contenidos en la home page de *Gestión.pe* (Fuente: Apoyo, 2012, p. 16)

¿El diseño le facilita o impide la navegación? Esta fue otra de las preguntas que se le hizo a los encuestados. El 63% opinó que el diseño de *Gestión.pe* “facilita mucho” la navegación y el 25% “facilita poco”. En el NSE A/B y C, como se compara en el Gráfico 12, se consiguió una fuerte aceptación para este objetivo:

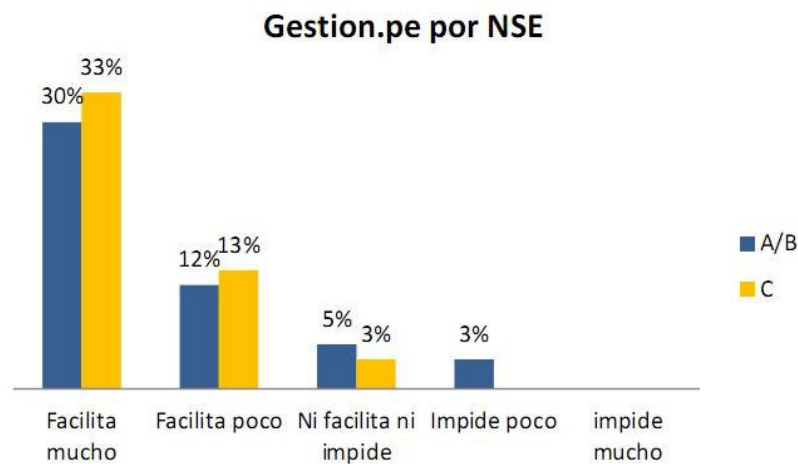


Gráfico 12

Los encuestados se mostraron cómodos a la hora de navegar en *Gestion.pe* (Fuente: Apoyo, 2012, p. 17)

En la misma línea, al preguntarles si la distribución de la información en la web le facilita o impide encontrar lo que está buscando, el 63% respondió que le “facilita mucho” contra un 22% que dijo que le “facilita poco”. El NSE A/B tuvo una apreciación más positiva sobre este aspecto. El Gráfico 13 lo demuestra:

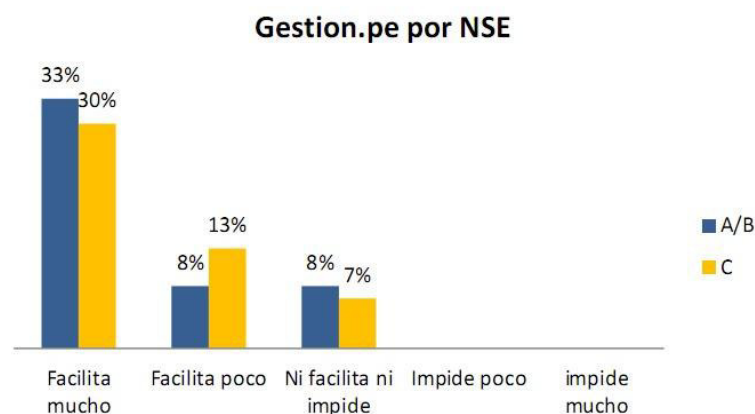


Gráfico 13

Fácil acceso a contenidos y variedad de notas: complementos exitosos (Fuente: Apoyo, 2012, p. 18).

Siguiendo el mismo tono utilitario, Apoyo Virtual hizo la siguiente interrogante a los encuestados: ¿El menú superior facilita o impide encontrar lo que usted está buscando? Con “menú superior” se refería a las pestañas de las secciones ubicadas en horizontal en el cabezal del portal. El 70% consideró que le “facilita mucho” y el 20% que le “facilita poco”. En el desagregado por el NSE quedaron estas cifras comparadas en el Gráfico 14.

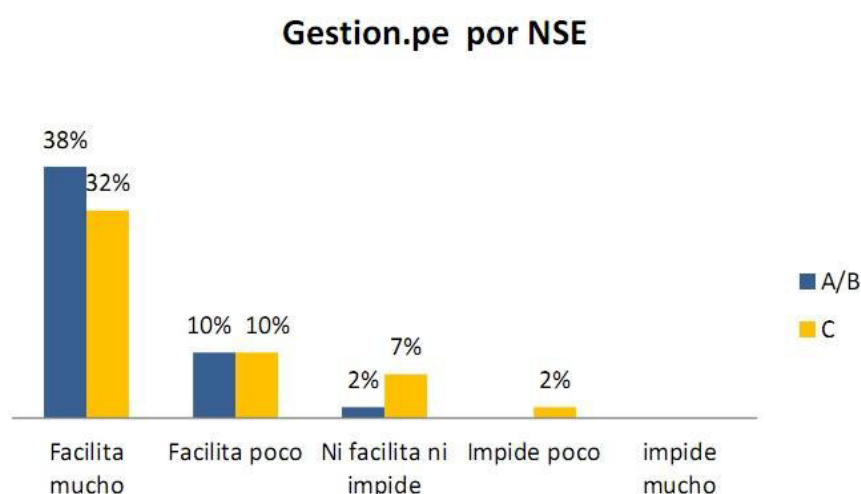


Gráfico 14

Las nueve secciones de *Gestion.pe* facilitan la búsqueda de información especializada (Fuente: Apoyo, 2012, p. 19)

Para recoger las apreciaciones sobre la usabilidad del diseño, se encomendó a los participantes la realización de diferentes tareas con el objetivo de identificar cómo resuelven sus necesidades de búsqueda. La primera de ellas fue que encuentren los indicadores bursátiles de Estados Unidos y el resultado fue positivo: al 45% le pareció “muy fácil” hallar los datos y al 30%, “fácil”. Se

demoraron en promedio 12.28 segundos en identificar la tarea. El resultado se plasmó en el Gráfico 15.

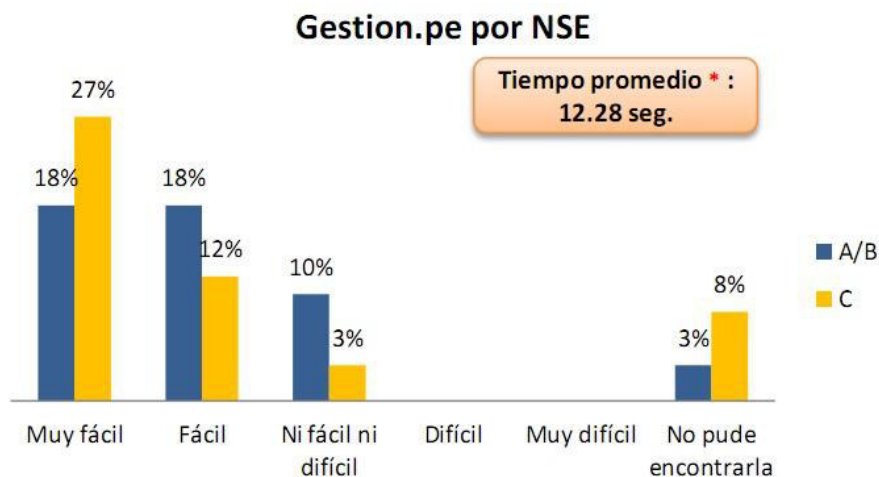


Gráfico 15

Los detalles también son identificados con rapidez en *Gestion.pe* (Fuente: Apoyo, 2012, p. 21)

A continuación, se le mostró la web de *Gestión* y se le pidió que encuentren la noticia titulada “La renuncia de la jefa de inversiones de JPMorgan”. El objetivo se logró en 13.56 segundos en promedio, como se resalta en el Gráfico 16:

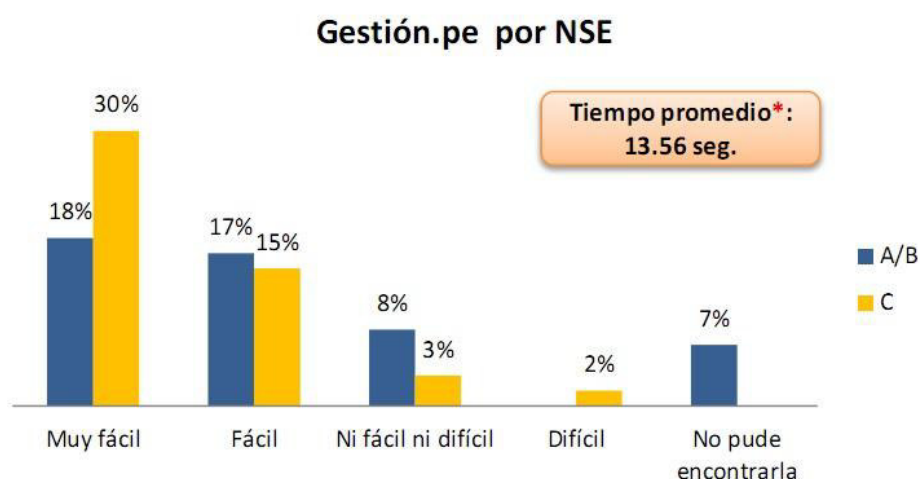


Gráfico 16

Los encuestados sintieron que las noticias estaban a su alcance (Fuente: Apoyo, 2012, p. 25)

Luego se les dejó la tarea de que encuentren el post de un blog titulado “¿Los retailers están preparados para la nueva competencia?”. El 43% de los participantes testimonió que fue “muy fácil” cumplir el objetivo y el 40% lo encontró “fácil”. El tiempo que consumieron fue de 12.44 segundos en promedio. El Gráfico 17 muestra el resultado por cada NSE:

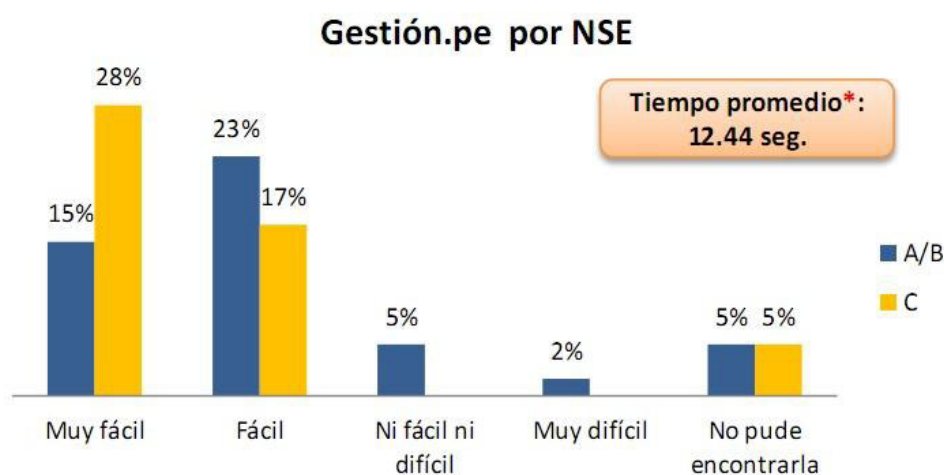


Gráfico 17

La búsqueda de los titulares de las noticias son visibles en pocos pasos (Fuente: Apoyo, 2012, p. 23)

Para reforzar los hallazgos sobre el comportamiento de los internautas en *Gestión.pe*, Apoyo Virtual aplicó el sistema *Digital Eye Tracking* en busca de tendencias: a cada uno de los 60 participantes se le colocó un dispositivo de seguimiento ocular para identificar las rutas de navegación y las zonas más vistas del portal. El resultado se mostró en mapas de calor y mapas de opacidad, y se dividió la *home page* en varias pantallas para evaluar si es que se está apreciando el contenido desde el inicio hasta el final de la *web*, a fin de determinar la conveniencia de su extensión. En el Gráfico 18, se muestra el

mapa de calor, donde las manchas de colores representan la atención de la mirada de los lectores en el primer minuto de su navegación:

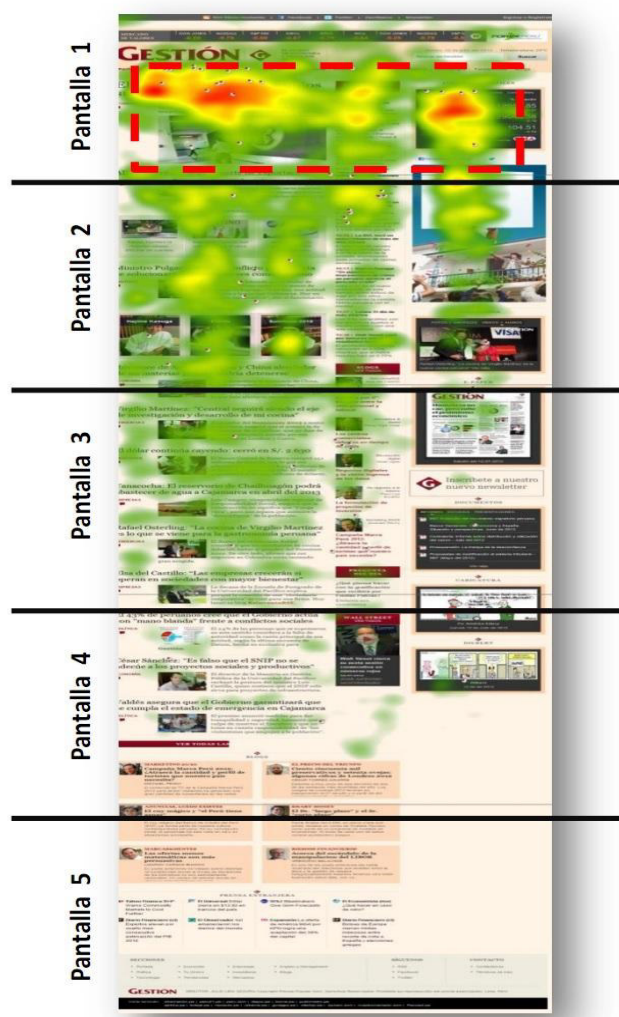


Gráfico 18

El golpe de mirada se concentra en el cabezal y las primeras noticias (Fuente: Apoyo, 2012, p. 40)

Se deduce del mapa que las secciones más visualizadas fueron la noticia principal, los indicadores de bolsa, el menú superior de las secciones y, finalmente, pero en menor medida, los blogs. Adicionalmente, se nota una visualización dispersa a lo largo de las tres primeras pantallas, de un total de

cinco pantallas. Pero solo la atención es completa en la pantalla uno y dos, y en menor medida en la tres. Las restantes (las pantallas 4 y 5) pueden tener información relevante, pero será más difícil que capte la atención de los lectores.

El estudio también registró la ruta de navegación durante el primer minuto de observación. A diferencia de otros sitios *web* que se leen de manera vertical, *Gestion.pe* se caracterizó por tener una ruta en zig zag (Ver Gráfico 19), ya que se alterna la lectura entre noticias y *blogs*. Y, como ya era de esperarse, las imágenes son las que logran capturar la mayor atención de los usuarios.

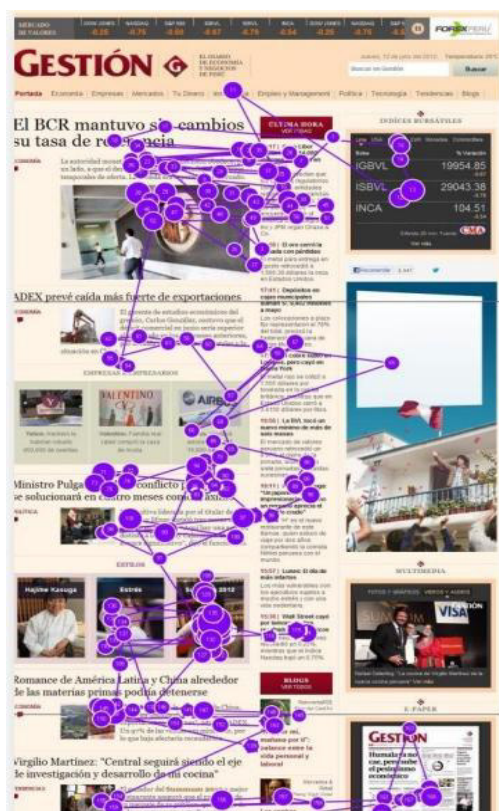


Gráfico 19

El primer recorrido pasa por la nota de porta y los indicadores bursátiles (Fuente: Apoyo, 2012, p. 44)

En términos generales, el Gráfico 20 denota las áreas que los participantes identificaron con mayor y menor rapidez, y aquellas en las que se quedaron más o menos tiempo para consumir el contenido. El set de portada concentra el potencial de *Gestion.pe*.



Gráfico 20

Las secciones ubicadas en la parte inferior son las más desfavorecidas, pero allí se ubican solo notas complementarias (Fuente: Apoyo, 2012, pp. 52-53).

5.3 La cobertura periodística con valor agregado

El proceso de producción de la noticia en *Gestion.pe* se ejecutó en diferentes direcciones, que a la vez se entrelazaban y se complementaban. En la práctica, era difícil separar una etapa de otra, pero por cuestiones didácticas pasaré a diferenciar cada una. Pero antes es necesario tener en cuenta algunos antecedentes.

Respecto a las dos primeras versiones de la página *web* de *Gestión*, que abarcaron el periodo 1996-2009, poco se puede rescatar sobre el proceso elaboración de contenidos periodísticos en Internet. Entre mediados del noventa e inicios del nuevo milenio, la *web* solo reproducía como un calco la edición impresa y el acceso a los artículos pasó de la gratuidad al cobro por suscripciones. Lo único novedoso para esos tiempos fue el envío de un *newsletter* o boletín electrónico a los suscriptores. Ni siquiera con contenido propio de *Gestión*, sino en base a noticias de *CPN Radio*. Ambas empresas formaban la *Corporación Gestión* y se retroalimentaban.

El panorama no cambió mucho cuando el *Grupo El Comercio* compró el diario *Gestión* en el 2007. Al cabo de dos años, en el 2009, se rediseñó la página *web* con un solo periodista que hacía las veces de redactor y editor. Su trabajo consistía en copiar noticias de la agencia nacional Andina y la agencia internacional Reuters. El acceso volvió a ser gratuito, pero con pocas noticias. El único cambio original ocurrió los viernes de cada semana con las entrevistas en vivo. Se invitaba a economistas, analistas y empresarios al estudio de

grabación del periódico y desde allí se transmitía la entrevista en la *web* vía *streaming*. *Gestión* fue uno de los pioneros en usar esta herramienta en el país. El gran cambio recién ocurrió en octubre del 2011, con la llegada del editor David Reyes, encargado del relanzamiento de *Gestión.pe*. Su primera decisión fue armar un equipo ideal para mantener la nueva *web* que esta vez sí tenía un diseño que demandaba un número mayor de personas y, sobre todo, porque la propuesta se basaba en la producción de contenido exclusivo con videos. En febrero del 2012, estructuró el grupo con los cargos que se mantuvieron hasta diciembre del 2014, fecha en la que se modificó el organigrama. Quedó conformado por un editor *web*, un videoreportero y seis redactores *web* (dos economistas y cuatro periodistas). Hubo algunos cambios en el transcurso del tiempo, pero básicamente el grupo que figura en el Cuadro 1 fue el que esquematizó todo el proceso de elaboración de contenidos²³. Nótese que el *staff* fue bastante joven cuando ingresó a *Gestión.pe*, acorde con la mirada fresca y tecnológica que se necesitaba para el proyecto.

²³ El *staff* de *Gestión.pe* estuvo conformado por ocho profesionales. En el Cuadro 1 figuran nueve, porque hubo un reemplazo entre los economistas. Sin embargo, considero que este fue el grupo fundador.

REDACCIÓN	CARGOS	UNIVERSIDAD	EDAD
David Reyes Zamora	Periodista - EDITOR	UPC	29
Manuel Burgos Ruiz	Periodista - SUBEDITOR	Jaime Bausate y Meza	30
María Claudia de la Barra Chunga	Economista - REDACTOR	Universidad de Piura	23
Guillermo Westreicher Herrera	Economista - REDACTOR	UPC	23
Luis Fernando Alegría	Economista - REDACTOR	Universidad del Pacífico	23
Karina Montoya Guevara	Periodista - REDACTOR	PUCP	23
Karen Rojas Andia	Periodista - REDACTOR	San Martín	22
Richard Manrique Torres	Periodista - REDACTOR	UNMSM	26
Paulo Rivas Peña	Periodista - VIDEO/REDACTOR	PUCP	26

Cuadro 1

La procedencia universitaria fue bastante variada (Fuente: Elaboración propia).

Entre enero y marzo del 2014, se contrató un nuevo grupo de trabajo, debido a que los economistas pasaron a formar parte de la edición impresa y los periodistas cambiaron de empleador. En ese lapso de tiempo, asumí el cargo de subeditor. La mayor parte del tiempo estuve abocado a capacitar a los nuevos integrantes en los proceso de producción de las noticias en base a la experiencia del grupo anterior. Pese a que oficialmente *Gestión* había iniciado el proyecto de convergencia digital entre la edición impresa y la *online*, no hubo modificaciones considerables en la rutina diaria. Se mantuvo la línea de trabajo en la redacción *web*, cerrando un ciclo de dos años llevando a cabo dos procesos en la elaboración de contenidos periodísticos en Internet, divididos según la cobertura de las noticias: la agenda de nicho y la agenda masiva. No obstante, dejó constancia del proceso inicial de la convergencia digital.

5.3.1 La agenda de nicho

La diferenciación de *Gestion.pe* en el mercado *online* de noticias se logró con la elaboración de contenidos exclusivos en base a una agenda propia. La he denominado agenda de nicho porque el objetivo era generar valor agregado de diversos temas para un público especializado o con intereses particulares. Para lograr esta meta, no se dictó un orden preestablecido desde el primer día de trabajo. La práctica diaria se encargó de darle forma al esquema que, en base a la experiencia, reproduzco en el Gráfico 21.



Gráfico 21

Esquema de la elaboración de contenidos en *Gestion.pe*. La agenda de nicho es el eje de
(Fuente: Elaboración propia)

En la sala de redacción se quedaban el editor y el subeditor. El primero se encargaba de marcar la estrategia digital y coordinar el cuadro de comisiones, y el segundo se concentraba en replicar las noticias de otros medios de

comunicación y recibir los envíos de la edición impresa. Los redactores trabajaban menos tiempo en las instalaciones del diario, puesto que debían de salir a concretar la agenda de nicho para abastecer a la *web* de contenido exclusivo. Pero no se salvaban de apoyar al subeditor con la redacción de otro tipo de notas y de colaborar eventualmente con la edición impresa.

La elaboración de contenidos para *Gestión.pe* comenzaba cuando el editor aprobaba semanalmente la lista de temas y entrevistados sugeridos por él y los redactores. Esto podía suceder cualquier día, dependiendo del discurrir del debate mediático y la necesidad de información. Cuando logré ser subeditor, asumí este trabajo de coordinación. Pero en principio, al igual que los demás redactores, salía a realizar entrevistas personales a economistas, analistas, empresarios y funcionarios públicos. En ese sentido, seguía el mismo objetivo del grupo: prevalecer los análisis o diagnósticos de temas especializados y utilitarios, tanto coyunturales como inactuales. Aunque era un complemento, no perseguía lo meramente informativo, sino el valor agregado, a nivel temático y audiovisual. Para cumplir este plan, la mayoría de las veces acudía a las entrevistas con un videoreportero, pero también ocurrirá que tenía que ir solo con una cámara filmadora y un trípode. En cualquier de los casos, hacía las veces de coproductor o productor audiovisual con el objetivo de conseguir el registro más idóneo, que era igual de importante que el discurso.

Si bien es cierto que en la *web* solo se publicaban videos con una duración máxima de cinco minutos, era frecuente que prolongara la conversación

durante un tiempo prudente, sin caer en la exageración. De esta manera, podía abordar varios temas o fragmentar el análisis para publicarlos en varias entregas. En algunas ocasiones, asistía a eventos públicos, donde no solo recogía la información que se les brindaba a todos los medios de comunicación; también buscaba entrevistas exclusivas al término de las conferencias. El valor agregado siempre era el objetivo.

Cuando llegaba a la redacción, el editor recibía las primicias que traía, junto con el material audiovisual. Se publicaban de inmediato siempre y cuando lo demandara la actualidad, pero la mayoría de las veces se guardaban para el día siguiente. En la reunión general de editores del mediodía se presentaban los temas de las tres notas exclusivas con video que diariamente debían de salir a primera hora. Dado que este material periodístico era el valor agregado de *Gestion.pe*, se sometía a discusión o recibía de inmediato la aprobación.

Una vez aceptadas las propuestas, los redactores *web* comenzaban a pautear sus videos para encargarle la edición al videoreportero. Esta función la realicé diariamente apenas prendía la computadora de la redacción al volver del trabajo de campo, puesto que las notas debían estar listas a las 6:00 p.m. como máximo. Tenía la responsabilidad de dejar la nota con sus *links* incluidos y el video adjunto en el Sistema de Gestión de Contenidos, de tal manera que el redactor que entraba temprano al día siguiente solo le diera un *click* para publicarla.

La cobertura en tiempo real

Este proceso forma parte de la agenda de nicho. Se realizó en los eventos especiales de economía, como congresos internacionales, *simposiums* temáticos, conferencias magistrales, reuniones empresariales, entre otros. Personalmente, asistí como enviado especial a los siguientes eventos: *Simposium* del Oro 2012, Perumin–31 Convención Minera y la Conferencia Anual de Ejecutivos–CADE 2013. A partir de esta experiencia, propuse a *Gestión* una cobertura diferente para estos casos, pero con el mismo objetivo: conseguir contenido exclusivo para la *web*. Era indiscutible que en ocasiones se alternara con información de dominio público, porque también asistían otros diarios, pero estos se abocaban solo a perseguir a ministros o determinados personajes mediatizados. En cambio, *Gestión.pe* tenía una mirada más especializada, en función de acercar estos acontecimientos a una audiencia de nicho. Usualmente los redactores iban a los eventos por algún interés en particular y luego volvían a las instalaciones del diario para publicar sus notas. Pero ese procedimiento cambió por otra iniciativa requería un conocimiento amplio sobre los temas económicos, sobre todo los de actualidad.

Planteé cubrir los eventos *in situ* a tiempo completo, acompañado del videoreportero de *Gestión.pe*: juntos trabajaríamos las horas y/o los días que durarían los eventos. Y así lo hicimos. La estrategia era escribir casi en tiempo real las declaraciones de los expositores del evento y enviarlas redactadas en pequeñas notas informativas con un video adjunto. En principio, cada uno

debía llevar una *laptop*, para escribir y editar el contenido audiovisual. Para lograr esta sincronía, la filmación de las ponencias o participaciones se pauteaban en el momento: ambos coordinábamos qué partes eran las más relevantes. El videoreportero utilizaba dos cámaras para alternarlas en la filmación, mientras descargaba el material y editaba *in situ* los minutos requeridos. En simultáneo, el redactor –como así lo demostré– tenía que escribir la nota de inmediato para coincidir con la edición final del video. Luego enviaba por *e-mail* ambos trabajos a la redacción, donde se encargaban de publicarlos. Si había tiempo, lo publicaba desde el mismo lugar, pues contaba con acceso remoto al Sistema de Gestión de Contenidos (CMS, por sus siglas en inglés).

También tenía que estar a la expectativa de que algún expositor del evento (empresarios, autoridades, expertos) salga del auditorio para abordarlo con algunas preguntas o proponerle una entrevista exclusiva. Pero si los periodistas de diferentes medios se aglomeraban para preguntar, en ese momento solo recogía la información pública. Preguntaba sobre los temas coyunturales que estaban en el debate mediático y le interesaba a nuestro público objetivo. Quizá ahí radicaba la diferenciación, en el punto de vista que se le daba a las declaraciones de dominio público.

Luego de culminada las exposiciones, junto con el videoreportero seleccionaba las notas que hubieran quedado pendientes sobre las ponencias. Ubicados en la sala de prensa que siempre se habilitaba en los eventos,

repetíamos el mismo proceso de trabajo para enviar notas a la redacción. En el diario, decidían si se publicaban de inmediato o se guardaban para el siguiente día.

5.3.2 La agenda masiva

La agenda masiva consistía en recabar declaraciones e información pública, a partir de las convocatorias de prensa de instituciones estatales, gremios empresariales, agencias de relaciones públicas y empresas privadas. *Gestion.pe* no podía obviar esta cobertura de dominio público. No solo era necesaria para el *target* de la página *web*, sino que muchas veces era la única forma de conocer el desempeño de ciertos sectores, compañías y empresarios. Y, en el caso del Estado, la única modalidad para conseguir opiniones e información oficial sobre la actividad económica del país.

Tal como hacían todos los redactores de *Gestion.pe*, cumplía la labor de frecuentar los eventos públicos con el objetivo de buscar noticias de coyuntura sobre temas económicos y de negocios. Siempre iba acompañado del videoreportero de la *web* y publicaba todas las noticias con video ese mismo día. En algunas ocasiones, mandaba un adelanto desde el lugar del evento. Tenía que sacar las primicias lo más pronto posible.

Para conseguir información oficial respecto a la actividad productiva del país y la contribución de las políticas sectoriales, recurría a los ministerios del Estado.

De las dieciocho carteras, la prioridad eran las siguientes: Economía y Finanzas; Agricultura y Riego; Energía y Minas; Comercio Exterior y Turismo; Vivienda, Construcción y Saneamiento; Transportes y Comunicaciones; Desarrollo e Inclusión Social; Ambiente y Producción.

Para conocer la actividad empresarial de la voz de sus mismos actores, cubría los eventos de lanzamientos de productos, marcas o servicios de las compañías, donde aprovechaba para entrevistar a los gerentes de las empresas. En ese mismo tono, concurrí a las convocatorias de los gremios empresariales privados, con ánimo de estar al tanto de las propuestas de los sectores productivos y las posiciones frente a las políticas públicas. Los más importantes eran la Asociación de Exportadores; la Sociedad de Comercio Exterior del Perú; la Sociedad Nacional de Industrias; la Sociedad de Minería, Petróleo y Energía; la Cámara de Comercio de Lima; la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas; la Asociación de AFP; y la Asociación de Bancos del Perú.

Para recabar estadísticas, información y opiniones técnicas sobre la economía, consultaba al Banco Central de Reserva, la Bolsa de Valores de Lima, el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, la Superintendencia de Mercado de Valores, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, entre otras instituciones. También eran importantes las consultoras independientes, a fin

de obtener diagnósticos sobre temas macroeconómicos, microeconómicos y empresariales.

La curaduría de medios

Este proceso forma parte de la agenda masiva de *Gestion.pe*, porque utiliza información de otros medios nacionales e internacionales. Este momento empieza cuando el redactor *web* de turno noche elabora entre tres y cuatro notas de apoyo para las secciones Tecnología, Tendencias, Tu dinero y Empleo y Managament. Este contenido se toma en cuenta, junto con los tres videos exclusivos ya analizados en la agenda propia, para publicar un resumen en la edición impresa del día siguiente, invitando a los lectores a buscar el contenido en la *web*.

Desde las primeras horas del día había que estar atento a las noticias de último minuto que salían en la televisión, la radio e Internet. Si ocurría algún suceso o anuncio importante, debía estar en colgado en la *web* de inmediato. Esta vorágine informativa era administrada por el subeditor, pero la responsabilidad también recaía en todos los redactores *web*, sin distinción. Como parte de este grupo, tomaba la iniciativa de voltear las notas de otros medios periodísticos, pero sobre todo la de escribir en tiempo real o a la brevedad posible las transmisiones en vivo de acontecimientos públicos. Utilizaba también la información de las agencias internacionales *Reuters* y *Associated Press*, autorizadas por contrato para *Gestion.pe*. En este proceso, también

consideraba las notas de prensa enviadas por las agencias de relaciones públicas y las instituciones gubernamentales. Solo había que buscarle un enfoque acorde con la línea editorial del diario.

El punto final del proceso de producción de la noticia era la publicación de los contenidos en las redes sociales. Inicialmente *Gestion.pe* tenía cuentas en *Facebook* y *Twitter*, y después se sumaron las de *Google+*, *LinkedIn* y *Pinterest*. Como no existía el puesto de *community manager*, los responsables de promocionar las notas eran los redactores *web*.

5.3.3 La convergencia digital

A fines del 2013, el *Grupo El Comercio* inició su proceso de convergencia digital entre la redacción impresa y la redacción web. En ese contexto, se programó que *Gestion.pe* sea el último diario en plegarse a esta directiva. Recién en enero del 2014 se comenzó a trabajar pensando en esta nueva etapa, a manera de ensayo. La colaboración podía darse en dos direcciones: del impreso a la web o de la web al impreso. Sin embargo, los que más sintieron el cambio fueron los redactores del periódico. A ellos se les agregó algunos procesos en su rutina diaria. Para notar las modificaciones, a continuación enumero los pasos que ya estaban interiorizados (Grupo El Comercio, 2008a):

Paso 1. El redactor y el editor coordinan sobre las noticias y/o entrevistas que cubrirá y elaborará.

Paso 2. El editor coordina con el fotógrafo las comisiones que este cubrirá.

Paso 3. Una vez definidos los temas y/o las noticias que se publicarán, el editor coordina con el grafista sobre los requerimientos gráficos.

Paso 4. Definida la noticia se coordina con el diagramador, la elaboración de la premaqueta.

Paso 5. Una vez coordinado con el editor, cubierta la comisión y/o conseguida la información, el redactor procede a elaborar la nota contando con una premaqueta.

Paso 6. Una vez que el redactor termina de elaborar la nota se procede a la revisión, edición de forma y contenido. Luego se procede a coordinar con el diseñador para la entrega del material a diagramar. Paralelamente, se coordinan los requerimientos fotográficos: el jefe de fotografía coordina con archivo de fotos, retoca y entrega al diagramador.

Paso 7. El diagramador entrega el material a corrección. Una vez efectuada las correcciones, el material regresa al diagramador para que éste las efectúe. Luego, el diagramador proporciona la página lista al editor, quien efectúa los ajustes y/o da su conformidad. Luego pasa el jefe de diseño y al diagramador para los últimos ajustes.

Paso 8. El jefe de diseño hace las coordinaciones con Planta para el envío de las páginas en PDF.

La convergencia digital agregó nuevos pasos en el proceso de producción de las noticias del periódico *Gestión*. Es importante señalarlos porque se entrelazan con los pasos previamente descritos y con las rutinas exclusivamente de la cobertura *web*. Luego de que los editores encargaban las comisiones a sus respectivos redactores, ellos debían reservar un punto de vista de sus primicias y reportarlo a la *web* desde el sitio de cobertura. De esta

manera, guardaban información para ser publicada en la edición impresa. Usualmente se consideraban los anuncios importantes, los temas coyunturales, las proyecciones económicas, las tendencias del mercado y las estadísticas gubernamentales. En realidad, todo era relativo. Dependía de la intuición profesional o el sentido de la noticia de los redactores para establecer las prioridades, pero la apuesta común era por lo meramente informativo o lo que en el argot periodístico se llama “información dura”. En la redacción del diario, el subeditor *web* recibía los despachos vía telefónica o correo electrónico. En algunas ocasiones, los redactores hacían el trabajo al llegar a las instalaciones del diario. Realicé varias veces este tipo de cobertura y la experiencia dicta que hay que sacrificar algunos minutos del trabajo de campo para enviar la novedad o “la pepa” a la *web*.

Una convergencia digital sería imposible sin el valor agregado de la noticia. En la misma comisión, el redactor tenía la misión de conseguir una entrevista en video con los protagonistas de los acontecimientos. Le correspondía filmar con el *smartphone* que la empresa le había facilitado para estos fines o coordinar la disposición de un videoreportero en casos especiales como una entrevista exclusiva a un empresario o funcionario público.

La primera tarea de los redactores era descargar el material audiovisual en su computadora, seleccionar los minutos más relevantes y entregarlos al videoreportero de la redacción. El subeditor *web* añadía el video editado a la nota ya publicada, que se reportó desde la comisión; o lo reservaba a la espera

de una nueva nota informativa. La pauta era la siguiente: los videos que no eran exclusivos se publicaban al instante y los propios se podían guardar para el momento más oportuno. Ello dependía de la estrategia que los redactores coordinaban con el director de diario.

5.4 Resultados de los indicadores de contenido

Para marcar la evolución de los indicadores de contenido, desde antes del relanzamiento de *Gestion.pe* hasta cumplido los dos años en Internet, partí del documento titulado *Proyecto Gestion.pe*, escrito por el editor Reyes (2011). Su lectura fue determinante para entender el punto de partida de la página *web* y las metas que se deseaban alcanzar. Sin embargo, utilicé los datos del *Google Analytics* de *Gestion.pe* para actualizar la información y proporcionar una comparación más elocuente en el transcurso del tiempo estudiado. Separé el recuento estadístico en base a tres indicadores: visitas, usuarios únicos y páginas vistas.

Visitas

El crecimiento de la *web* durante el 2011, antes del relanzamiento de *Gestion.pe*, fue lento y sostenido, pese a que los contenidos se actualizaban muy poco. Ello relevaba su gran potencial como producto. El indicador utilizado para ver la tendencia fue el de “Visitas”, que era el número de ingresos a la *web* en un lapso de tiempo, incluyendo las repeticiones de cada usuario. En enero de aquel año, el promedio de visitas era de 21 mil en los días de semana

y de 8 mil en los días de fines de semana. Once meses después, en noviembre, las cifras crecieron a 26 mil y 10 mil, respectivamente. Los resultados de diciembre no se tomaron en cuenta, debido a la distorsión estacional por fiestas navideñas.

Durante ese año, se registró un pico histórico el lunes 6 de junio del 2011, al día siguiente de las elecciones presidenciales, cuando se llegó a las 65,684 visitas en un solo día, como se aprecia en Gráfico 22, tomado del *Google Analytics* de *Gestion.pe*.

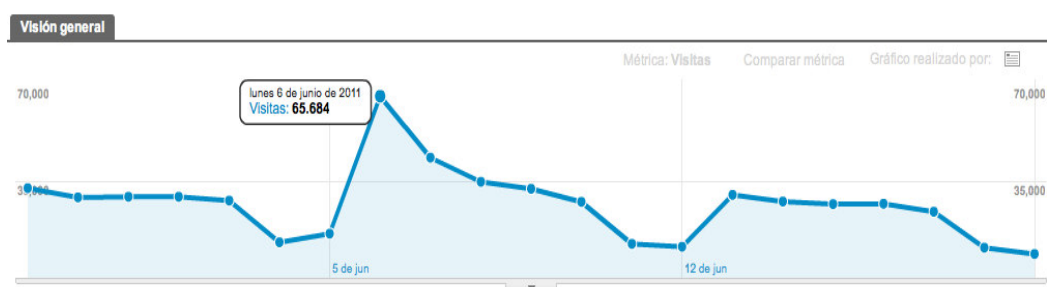


Gráfico 22

En el recuadro (2011) se anota la cifra del récord histórico de visitas (Fuente: Google Analytics)

Gracias a este pico histórico, la página obtuvo durante tres semanas un número alto de visitantes comparado con el promedio diario, lo que evidenció que con una mayor cantidad y calidad de contenidos se puede incrementar el tráfico de manera orgánica.

El 11 de abril del 2012 salió la nueva versión de *Gestion.pe* y al cierre de ese mes se registró un promedio de 33 mil visitas diarias. Pero el cambio relevante

recién se notaría a finales de ese año. Tomando como muestra la semana del 19 al 25 de noviembre del 2012, ya vemos niveles de 95 mil en un día, un crecimiento de alrededor de 265% comparado con las cifras de la última semana completa (de lunes a domingo) de noviembre del 2011, época de la *web* anterior. El Gráfico 23 lo demuestra:

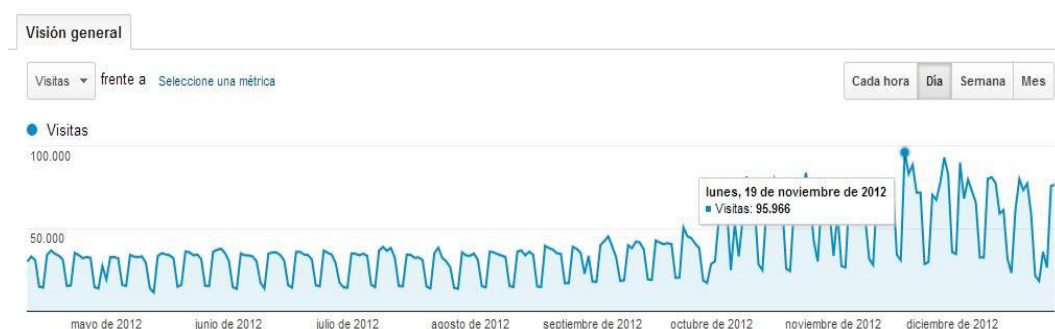


Gráfico 23

Las visitas registran un quiebre al alza a partir de octubre del 2012 (Fuente: Google Analytics)

Pasado los 15 meses de la aparición de la nueva *Gestion.pe* se alcanzó otro pico histórico de 137,168 visitas. Se logró el lunes 8 de julio, en un contexto de incertidumbre por la posible salida del ministro de Economía, Luis Miguel Castilla, ante los cambios por Fiestas Patrias. Y a pocos días de cumplir los dos años en el ciberespacio, *Gestion.pe* registró unas 102 mil visitas diarias en promedio a marzo del 2014, un crecimiento de 209% desde su aparición. El pico de este año ocurrió el 27 de enero con 133,585 visitas, luego de que la Corte de la Haya diera su fallo por el diferendo marítimo entre Perú y Chile. El Gráfico 24 muestra la evolución de las visitas desde el relanzamiento de *Gestion.pe* hasta el 10 de marzo del 2014.

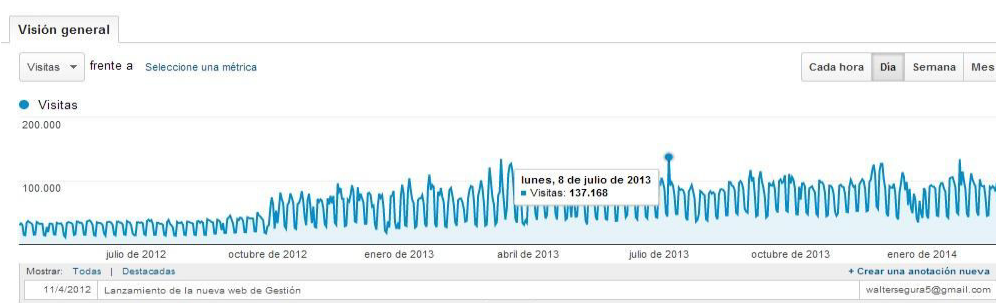


Gráfico 24

La evolución completa de visitas de *Gestion.pe* durante los primeros dos años 2012-2014
(Fuente: Google Analytics)

Usuarios únicos

Si bien es cierto que las “visitas” denotaron un importante tráfico para la *web*, lo que se utiliza como referencia para hablar del éxito de un portal en Internet son los “usuarios únicos”, el número de visitantes contabilizados una sola vez (no duplicados) que han accedido, en este caso, a *Gestión.pe* en un tiempo determinado. Según *Google Analytics*, en el 2011 –el año previo a la nueva *web*– se logró un promedio de 317 mil usuarios únicos mensuales. Al siguiente año, ya con *Gestion.pe* recién estrenada, se registró un promedio de 535 mil a diciembre del 2012, un crecimiento de 68% respecto al año anterior. El Gráfico 25 muestra la evolución mensual del referido indicador en el periodo 2011-2012, con un pico de 850,754 usuarios únicos en noviembre del 2012.



Gráfico 25

El despegue de usuario únicos eran indudable al primer año, 2012 (Fuente: Google Analytics)

El salto cualitativo y cuantitativo quedó evidenciado en el periodo comprendido entre enero del 2013 y febrero del 2014. Solo a un mes de cumplir dos años en Internet, *Gestion.pe* alcanzó en promedio 1 millón 251 mil usuarios únicos mensuales, un incremento de 134% desde su relanzamiento. El pico de este periodo fue de 1 millón 490 mil usuarios únicos, registrados en setiembre del 2013. El Gráfico 26 sigue la trayectoria ascendente de *Gestion.pe* desde antes de su relanzamiento hasta febrero del 2014.

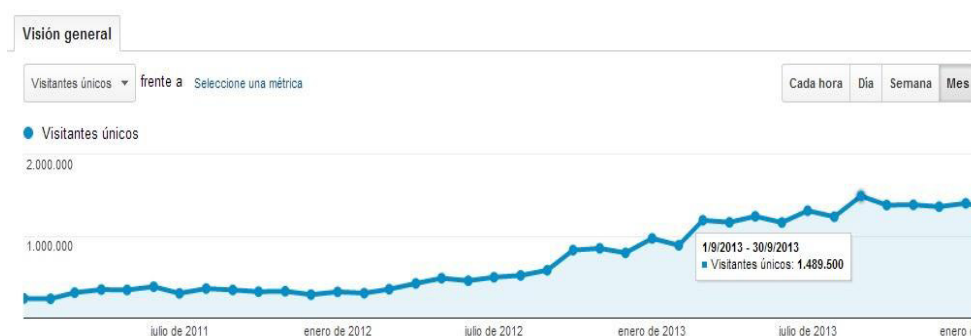








Gráfico 26

El éxito de *Gestion.pe* (2012-2014) no solo es evidente, sino sorprendente (Fuente: Google Analytics).

Es importante también consignar los análisis de IAB Perú, pues es la fuente oficial de medición de tráfico *online* de las *web* periodísticas peruanas. Los datos de usuarios únicos –recopilados en su página *web labperu.com* – difieren del *Google Analytics*, pero la brecha es pequeña. Bajo esta analítica, tras el relanzamiento de *Gestion.pe*, en una primera etapa el número de visitantes creció de 272 mil usuarios únicos mensuales a 470 mil al cierre del 2012, como quedó resaltado en color rojo en el Cuadro 2:

		Medición de Tráfico			
		 			
Ratings de las webs Asociadas				Variaciones Mensuales	
(Auditado por CERTIFICA)		nov-11	dic-11	vs. Mes anterior	Promedio últimos 12 meses (o disponible aquí)
sitio web <i>gestion.pe</i>				vs. Mes del Año anterior	
Total Audiencia Mundial-(Usuarios Unicos- personas)		292,963	253,435	-13.5%	271,562
Audiencia Nacional- personas de Peru		232,339	206,090	-11.3%	217,096
Audiencia Internacional- personas del Extranjero		60,624	47,345	-21.9%	54,466
		 			
Ratings de las webs medidas con				Variaciones Mensuales	
		nov-12	dic-12	vs. Mes anterior	Promedio últimos 12 meses (o disponible)
sitio web <i>gestion.pe</i>				vs. Mes del Año anterior	
Total Audiencia Mundial - (Browsers Únicos)		636,043	596,097	-6.3%	469,622
Audiencia Nacional - Browsers de Perú		456,427	419,498	-8.1%	337,873
Audiencia Internacional - Browsers del Extranjero		179,616	176,599	-1.7%	131,749

Cuadro 2

El balance de IAB Perú del primer año (2011-2012) es positivo para *Gestion.pe* (Fuente: IAB Perú)

A partir de estos números, *Gestion.pe* comenzó muy sólido el año 2013. En enero registró 813,491 usuarios únicos, pasando del puesto 31 al 16 en el ranking de medios de comunicación del IAB Perú (Ver Cuadro 3). A nivel

periodístico, solo fue superada por las *webs* de información general. Su competidor directo, el portal *SEMANAeconómica.com*, se ubicó a la mitad de la lista, en el puesto 46, con tan solo 88,020 usuarios únicos el mismo mes. Es decir, a esa fecha *Gestion.pe* tenía un tráfico nueve veces superior a *SEMANAeconómica.com*.



Enero de 2013 - Ranking Sitios General

Sitio	Empresa de Medios	Browsers Únicos	Puesto
El Comercio	Grupo El Comercio	8,481,948	1
RPP	Grupo RPP	6,624,331	2
Peru.com	Peru.com	3,646,281	3
Diario La República	Grupo La República	3,462,375	4
Peru21	Grupo El Comercio	3,278,381	5
Clasificados	Grupo El Comercio	2,748,967	6
Trome	Grupo El Comercio	1,790,131	7
Depor	Grupo El Comercio	1,788,614	8
Páginas amarillas	Yell Perú	1,615,266	9
NetJoven	NetJoven	1,567,327	10
Diario Libero	Grupo La República	1,535,883	11
TuTeve	TuTeve	1,463,959	12
Diario Correo	EPENSA	1,361,966	13
Todo Autos	NetMedia	1,328,592	14
América TV	América TV	1,147,720	15
Gestion	Grupo El Comercio	813,491	16

Cuadro 3

Gestion.pe resaltó en el ranking (2013) pese a ser una web de nicho (Fuente: IAB Perú).

El 2013 fue el año que terminó por demostrar el gran potencial de *Gestion.pe*, como se comprueba en el Cuadro 4. El balance anual de IAB Perú anotó una cifra de 1 millón 104 mil 074 usuarios en promedio, con un nivel de 1.2 millones en los últimos tres meses del año analizado.

					
Ratings de las webs medidas co		Variaciones Mensuales		Promedio	
		nov-13	dic-13	vs. Mes anterior	vs. Mes del Año anterior
sitio web gestion.pe					últimos 12 meses (o disponible aquí)
Total Audiencia Mundial - (Browsers Únicos)		1,214,279	1,199,491	-1.2%	101.2%
Audiencia Nacional - Browsers de Perú		802,713	760,090	-5.3%	81.2%
Audiencia Internacional - Browsers del Extranjero		411,566	439,401	6.8%	148.8%

Cuadro 4

El 2013 *Gestion.pe* dio un salto exponencial en usuarios únicos (Fuente: IAB Perú)

El último dato que publicó IAB Perú fue el análisis de enero del 2014. En ese mes se consiguió 1 millón 195 mil 341 usuarios únicos mensuales. Esto significó que, cumplidos los dos años en el mercado online, *Gestion.pe* cuadruplicó el número de usuarios únicos, un crecimiento exponencial considerado un hito en el periodismo digital del país y un precedente para desarrollar una marca de nicho en Internet.

Páginas vistas

Las “páginas vistas” también fue un indicador clave para *Gestion.pe*. Se tomó en cuenta las páginas que los usuarios abren mientras navegan dentro del *website* e incluye las visualizaciones repetidas. Este indicador es importante porque en base a él se valoriza la publicidad: a más páginas vistas (o mayor alcance), más atractiva es la *web* para anunciar. Y *Gestión.pe* logró ser un producto atractivo. Entre el 2011 y el 2012, cuando ingresó *Gestión.pe* a la red,

fue considerable el incremento de las páginas vistas. Se pasó de 2 a 3 millones mensuales en ese periodo. Esto se evidenció en el mayor número de *banners* publicitarios en la *home page* y las páginas interiores. Las variaciones mensuales se comparan en el Gráfico 27.





Gráfico 27

Durante el 2012, la publicidad comenzaba a ser relevante gracias a las páginas vistas (Fuente: Google Analytics)

Como era de esperarse, al igual como en las “visitas” y “usuarios únicos”, el pico de páginas vistas durante este periodo fue el día después de las elecciones presidenciales: el lunes 6 de junio se llegó a las 220,541 páginas vistas. Ya en la siguiente etapa de *Gestion.pe*, entre enero del 2013 a febrero del 2014, el auge fue indiscutible: luego de marcar un récord diario de 325,442 páginas vistas el 27 de enero del 2014, día del fallo de La Haya, se alcanzó una cúspide mensual de 6 millones 584 mil 820. Así *Gestion.pe* pasó a tener un número cuatro veces mayor de páginas vistas desde su relanzamiento.

Según IAB Perú, las cifras fueron un poco más acotadas, pero igual de impresionantes. En abril del 2012, reportó 1.2 millones de páginas vistas para la renovada *Gestion.pe* y, luego de casi dos años, esa cifra creció a 4.3 millones en promedio, como se lee en el Cuadro 5. Pero es clave resaltar que en los meses de septiembre y octubre del 2013 se trepó a 5 millones de páginas vistas. Como complemento hay que mencionar que se abren 3.9 páginas vistas por cada usuario único, lo que se refleja en el resultado total.

Ratings de las webs medidas co			Variaciones Mensuales		Promedio últimos 12 meses (o disponible)
	nov-13	dic-13	vs. Mes anterior	vs. Mes del Año anterior	
sitio web gestion.pe					
Total Páginas Vistas	4,745,912	4,486,399	-5.5%	67.5%	4,312,704
Total Minutos de Permanencia	6,700,639	6,013,229	-10.3%	59.7%	6,070,956
Total Visitas	2,165,332	2,089,437	-3.5%	92.8%	1,927,830
Promedio de Páginas Vistas por Browser	3.9	3.7	-4.3%	-16.8%	3.9
Promedio de Visitas	1.8	1.7	-2.3%	-4.2%	1.7
Promedio de Minutos por Visita	8.7	8.6	-1.8%	-2.3%	8.8

Cuadro 5

IAB confirmó el éxito de *Gestion.pe* en el periodismo digital peruano en el 2013 (Fuente: IAB Perú)

Posicionamiento en Google

El tráfico de un portal *web* y, por ende, su rentabilidad depende en gran parte de los usuarios que ingresan a él tecleando alguna palabra en Google. Para ello, lo ideal es que tu marca salga entre las primeras menciones que arroja el buscador de inmediato. Si no ocurre así, es fácil deducir que las cifras de crecimiento no te acompañarán y, lo peor, tu marca no se valorizará.

El editor Reyes hizo este ejercicio al cierre del 2011 y comprobó que el posicionamiento de *Gestion.pe* era bajo o casi nulo. Hizo una búsqueda rápida de los términos “noticias económicas”, “noticias financieras” o “noticias de negocios” y el resultado fue adverso: ninguna posición hacía referencia al portal de *Gestión*. Figuraba más bien *websites* que no son especializados en economía como *peru21.pe*, *peru.com* y *elcomercio.pe* (Reyes, 2011).

Incluso, como se muestra en la captura de pantalla (Ver Figura 11), *peru21.pe* saltó en primer lugar de la búsqueda, pero en la zona de “anuncios”; es decir, había pagado el servicio de *Adwords* de *Google* para aparecer inmediatamente cuando alguien escriba esos términos. En cambio, *Gestion.pe* no figuró en las primeras posiciones ni en la primera página de resultados de la búsqueda, lo que reflejó la ausencia de una estrategia de posicionamiento en el buscador, pues esta tendencia no se vislumbraba durante aquellos años en el mercado *online* peruano. Y tal como se demostró en el marco teórico, eso desmerece una marca de nicho.



Figura 11

No aparecer en la primera página de búsqueda es no existir. En el 2011, *Gestion.pe* estaba perdiendo lectores (Fuente: Archivo de David Reyes)

Este es solo un ejemplo simbólico del posicionamiento de la página en el buscador. El trabajo del equipo *web* debía centrarse también en revertir este tipo de resultados. No bastaba con tener buenos contenidos, sobre todo si se consideraba que el 40% de las visitas de las páginas de contenidos proviene de Google. En pocas sencillas, *Gestion.pe* estaba perdiendo por lo menos un 40% de lectoría por no realizar buenas prácticas para posicionarse en el buscador. Miles de búsquedas diarias podían acabar en la *home page*. Y así se comprobó cuando se aplicó desde abril del 2012 una estrategia digital para posicionar la marca en Google. En marzo del 2014 se hizo el mismo ejercicio

de buscar el término “noticias económicas” y esta vez *Gestion.pe* apareció en primer lugar. La Figura 12 evidencia el resultado.

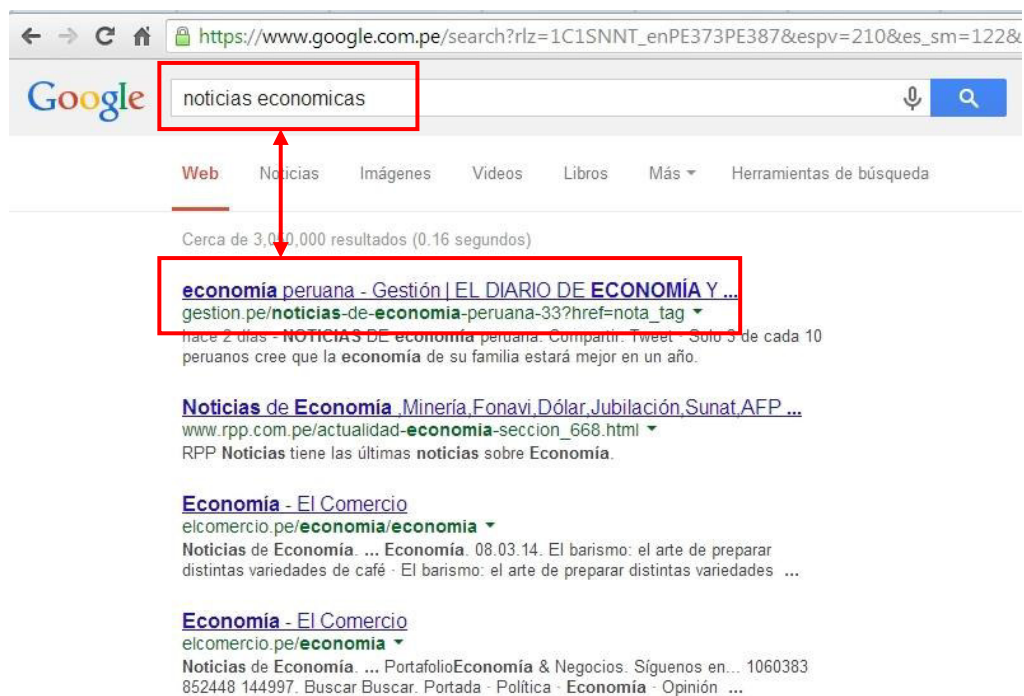


Figura 12

El ascenso de *Gestion.pe* al *PageRank* de Google en el 2012 ayudó al crecimiento de la *web* (Fuente: Archivo personal)

5.5 Presencia de *Gestion.pe* en redes sociales

El ingreso de la nueva versión de la página *web* de *Gestión* marcó un antes y un después en el uso de las redes sociales para la marca. *Facebook* tenía un flujo de noticias muy bajo para impulsar el crecimiento del portal y *Twitter* no figuraba para las estadísticas. Desde abril del 2012, ambas herramientas comenzaron a adquirir la identidad de *Gestion.pe*.

Facebook

Al cierre del 2011, el *fanpage* de Facebook alcanzó los 11,593 “me gusta”. Y en abril del 2012, cuando salió la renovada *Gestion.pe*, marcó 18,540 *fans*. Trascurridos casi dos años de interacción en esta red social, a marzo del 2014 ya tenía 179,338 “me gusta”, casi dieciséis más desde antes de su relanzamiento, según el *Facebook Insights* de *Gestion.pe*. El Gráfico 28 da cuenta del rápido crecimiento:

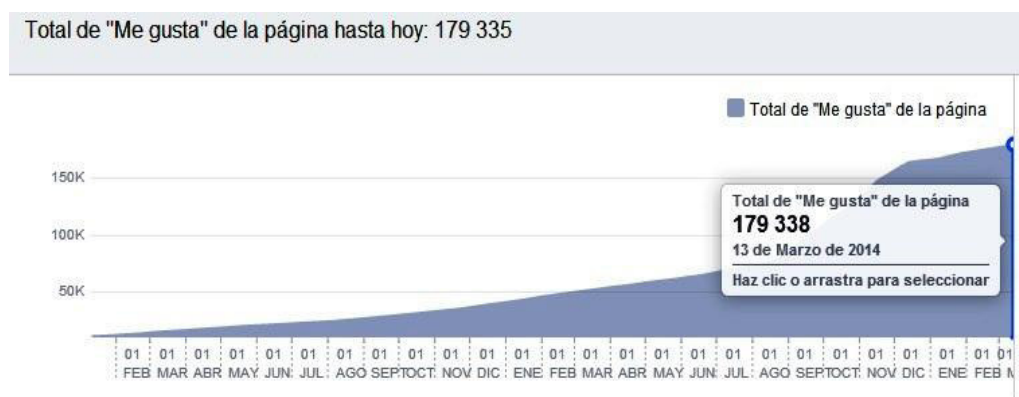


Gráfico 28

El posicionamiento de *Gestion.pe* en Facebook también escaló como en Google en el periodo abril 2012–marzo 2014 (Fuente: *Fanpage Gestion.pe*)

Lo fundamental en el *fanpage* era identificar el alcance de las publicaciones para medir el impacto de los contenidos compartidos en el tráfico de *Gestion.pe*. Los picos se registraron el 5 de septiembre y el 2 de diciembre del 2013, con 131,212 y 121,869 personas que vieron las publicaciones, respectivamente. En el Gráfico 29 se explicita el alcance de las publicaciones desde el 11 de abril del 2012 al 13 de marzo del 2014.



Gráfico 29

El *Facebook* creció a niveles importantes para convertirse en fuente primordial del tráfico de la web (Fuente: *Fanpage Gestion.pe*)

En cuanto al “alcance total”, el récord conseguido fue de 137,904 personas el 5 de septiembre del 2013, luego de que se postergara el aporte obligatorio de los trabajadores independiente a la AFP u ONP (Ver Gráfico 30). Este indicador de “alcance total” es más ambicioso porque incluye el número de personas que vieron alguna actividad de la página, incluidas las publicaciones, publicaciones de otras personas, anuncios sobre personas a las que les gusta tu página, menciones y visitas.



Gráfico 30

Las interacciones en Facebook potenciaron la conexión con la demanda de contenidos de nicho (Fuente: *Fanpage Gestion.pe*).

Estos resultados no se hubieran dado si el *fanpage* de *Gestion.pe* no gozara de un nivel alto de interactividad. Los “me gusta” por cada publicación también se incrementaron, en relación a los contenidos compartidos y los comentarios. El día de mayor dinamismo en *Facebook* fue el 5 de septiembre del 2013, cuando se registraron 8,205 “me gusta”, 1,781 publicaciones compartidas y 1,105 comentarios (Ver Gráfico 31). Los más activos fueron los lectores de entre 18 y 34 años de edad, mayoritariamente hombres.



Gráfico 31

El nivel de notas compartidas reflejó una tendencia positiva en contenidos utilitarios, coyunturales y tecnológicos (Fuente: *Fanpage Gestion.pe*)

Twitter

El *Twitter* también se afianzó la relación con su público objetivo. Con el usuario *@Gestionpe* pasó de tener de 14,552 a 159,146 seguidores en casi dos años, según el *Twitter Analytics* del portal *web*. De la inactividad, antes del relanzamiento de la *web*, pasó a crecer sostenidamente entre abril del 2012 y marzo del 2014, tal como se distingue en el Gráfico 32, que abarca 23 meses de presencia de la marca en el mercado *online* periodístico del país:



Gráfico 32

El explosivo crecimiento desde abril 2012 hasta marzo 2014 en *Twitter* respondió al contenido sobre temas económicos de debate coyuntural (Fuente: *Twitter Analytics*).

El crecimiento del número de seguidores hizo eco en las impresiones –alcance de los *tweets*–, los *clicks* en los contenidos compartidos y los *retweets*. Ello refleja un panorama positivo para aumentar el tráfico de *Gestion.pe* y fidelizar a los usuarios únicos, así como reaccionar las opiniones de los lectores. En los siguientes gráficos (33 y 34) se representan en cifras y tendencias el ascendente número de *click* en los contenidos compartidos (*tweets*) de @Gestionpe entre la quincena de febrero y los primeros días de marzo del 2014.

Muestra

Un vistazo rápido a cómo los Tweets en tus tarjetas de Twitter incitaron clics de URLs.

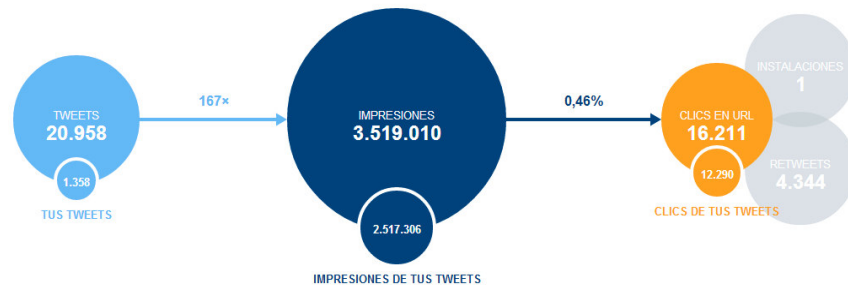


Gráfico 33

Twitter también sirvió para identificar los *trending topic* y sacarle provecho si los temas son afines a *Gestion.pe* (Fuente: *Twitter Analytics*)

Cambios cronológicos

Cómo los Tweets en tus tarjetas de Twitter afectaron tus impresiones y clics desde 14 feb–12 mar 2014

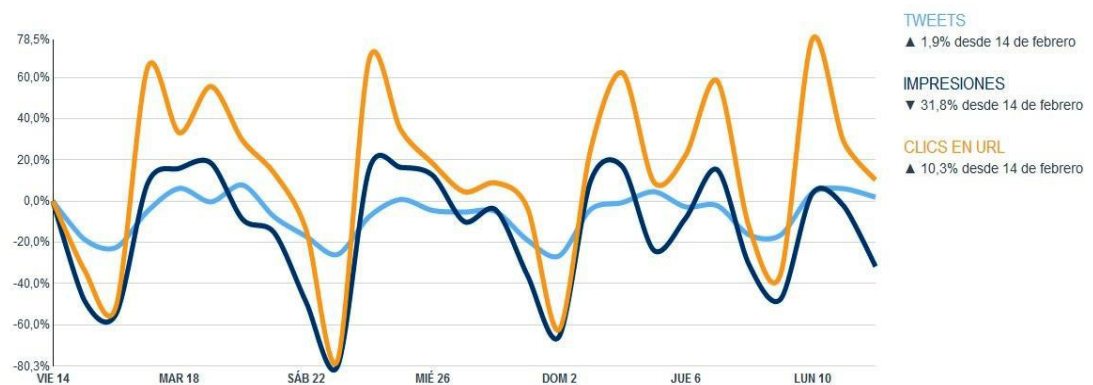


Gráfico 34

El público no solo lee los *tweets*, sino que entran a la nota interesados por encontrar contenido especializado (Fuente: *Twitter Analytics*)

5.6 El *Long tail* de *Gestion.pe*, el concepto de marca y la calidad periodística

Hacer un periodismo *online* que respetara el valor de la marca y apostara por el valor agregado en un *target* de nicho fueron las motivaciones para ingresar a trabajar a *Gestion.pe* en febrero del 2012. A partir de estas condiciones, contribuí en establecer una agenda diaria de comisiones y a configurar los procesos de elaboración de contenido, bajo el modelo del *Long tail*. Al ser el periodista más experimentado del grupo *web* en la cobertura de noticias económicas –antes había trabajado en la agencia de comunicación corporativa Graffiti y en el diario *La República* en la sección economía–, tenía el encargo de darle forma al proyecto en cuanto a actualidad informativa y diversidad de temas. Básicamente asumí la responsabilidad de colaborar con los demás redactores *web* en tres tareas: facilitar fuentes, proponer temas y distribuir comisiones.

También capacité a los economistas del grupo en el uso de las herramientas periodísticas al momento de la redacción y la publicación de noticias. Desarrollé estas funciones muy aparte del trabajo principal que tenía encomendado por contrato: redactar notas de coyuntura económica que sirvieran de portada en *Gestion.pe* a lo largo del día.

En simultáneo, coordiné con el entonces editor *web*, David Reyes, el cumplimiento de las pautas para alcanzar un mayor posicionamiento de la

página *web* en Google y en las redes sociales, con el fin de atraer a más lectores interesados en la economía. Cada redactor *web* hacía lo mismo diariamente hasta que la propuesta fue tomando consistencia en la práctica. Reyes (2013) se encargó de estructurarla en un documento de *PowerPoint* que tituló *Los siete mandamientos de Gestion.pe*. Si desde un principio había planteado la economía *Long tail* como el modelo de negocio, con este documento definió los lineamientos operativos para darle sustento. Por mi puesto de confianza, pude hacerle un seguimiento cercano a esta estrategia digital (analizando indicadores y compartiendo ideas con el editor) que ejecuté diariamente y que después lideré cuando ascendí al cargo de subeditor *web*. Las cifras del éxito de *Gestion.pe*, aplicando esta forma de trabajo, fueron explicadas en el subcapítulo anterior. Toca el turno de revisar mi contribución en cada mandamiento que cumplió la redacción para alcanzar los resultados.

PRIMER MANDAMIENTO: “Respetarás a tu marca. [Y no harás nada que atente contra ella]”

Siempre estuvo claro que *Gestion.pe* no iba a seguir la tendencia del periodismo digital peruano, acostumbrado a consentir el divorcio entre la marca *offline* y *online*. La línea editorial y los valores éticos de la edición impresa²⁴ valían para la página *web*, tanto a nivel visual como de contenidos. A la guerra mediática por conseguir el mayor número de usuarios únicos y páginas vistas, *Gestion.pe* respondió con calidad informativa y creatividad temática. Al fin y al

²⁴ Ver Capítulo 1: El quehacer profesional. Objetivos de la organización, p. 32.

cabo, las *web* generalistas tenían un mayor espacio noticioso que acaparar, mas no un portal de nicho como era *Gestion.pe*. Fue lo primero que tuve que interiorizar para emprender el trabajo periodístico. La forma más evidente de graficar este “primer mandamiento” es analizando los “casos límite” que se publicaron en la página *web*.

Caso Crisol-Baigorria

Alejandra Baigorria era integrante de Combate, el *reality* más visto y a la vez más criticado de la televisión peruana por presentar figuras del espectáculo nacional en prendas menores, rumoreando sus romances en público y haciendo gala de una escasa cultura. Era obvio que *Gestion.pe* no tenía el menor interés por estos temas. Pero todo cambió cuando Baigorria publicó su libro titulado *Yo puedo, sé que puedo*, que se presentó con bombos y platillos en Librerías Crisol. Era notorio que el marketing y el mercado editorial surgían como temas de interés para los lectores de *Gestion.pe*. Y encima el tema se había convertido en *trending topic* en las redes sociales, porque la gente criticaba el hecho de que una librería tan seria presentara ese libro tan banal. Recibí el encargo de experimentar hasta qué punto los lectores nos permitían abordar este tema. Y, para este fin, entrevisté al publicista y escritor Gustavo Rodríguez, con el afán de conseguir sus opiniones sobre la estrategia de mercado para posicionar este libro, ligado al espectáculo televisivo.

Pese a que en la entrevista desarrollé temas como marketing, marca, publicidad y educación, el público se abalanzó a darle *click* a la nota porque en el titular figuraba el nombre de la participante de Combate. No hubo una avalancha de críticas, pero sí un pequeño segmento en *Facebook* que exhortaba a *Gestion.pe* a no involucrarse con la farándula. Incluso, algunos advertían que si proseguíamos con estos temas nos dejarían de leer. Mientras tanto, *Elcomercio.pe* sacó una nota con el titular “Alejandra Baigorria presentó libro que habla de ruptura con Mario Hart”. A este portal sí le interesaba el chisme sobre los romances de la farándula, puesto que Hart también era integrante de Combate. La diferencia entre ambas notas era bastante notoria, pero tenía que entender que así se comportaba el público de nicho: es fiel a la marca, pero también reclama fidelidad. Lo cierto es que la nota fue una de las más leídas del día y del año.

Insistí con el caso Baigorria para seguir sondeando la reacción del público. En una nueva oportunidad participé en la entrevista al *blogger* de *Gestion.pe*, Milton Vela. Junto con un compañero de la redacción opté por preguntar sobre los riegos a los que se exponía Librerías Crisol al publicitar a la chica Baigorria en redes sociales. Esta vez, la nota tuvo un menor impacto que la anterior, pero las críticas no se hicieron esperar: coincidían en que *Gestion.pe* estaba distorsionando los valores de su marca. No se entendió que se trataba de un análisis puntilloso sobre las estrategias de imagen de una marca en *Facebook* y en *Twitter*. Fue así como noté que el tema ya estaba agotado para la página *web* y recomendé que no se ahonde más en el debate. Podía continuar y

seguir atrayendo lectores, pero antes estaba el prestigio de la marca. Se llegó a un consenso en la redacción de no continuar por ese camino. La experiencia sirvió para conocer el nivel de tolerancia del público.

Caso de famosos

Otro ejemplo sobre la delgada línea de respetar una marca fue lo que en *Gestion.pe* llamamos “buscarle el lado económico” a las noticias coyunturales. Esto ocurrió con frecuencia con los personajes famosos o íconos populares, como fue el caso de la nota informativa que encargué a un redactor sobre la muerte de Shirley Temple. La lamentable noticia era *trending topic* y salió publicada con el titular “Fallece Shirley Temple, la actriz más taquillera de los años 30 de EE.UU”. En cuestión de minutos se colocó entre el ranking de las notas más leídas del día, sin recibir críticas altisonantes en *web* y las redes sociales.

En el escenario local, *Gestion.pe* optó por abordar desde el análisis económico el éxito del grupo de cumbia Corazón Serrano. Era evidente que su popularidad tenía un impacto mediático importante en el espectáculo, pero era una oportunidad para conocer cómo era el negocio musical, desde los derechos de autor hasta los convenios con las radios. La misma nota se había publicado en la edición impresa del diario, pero la reacción negativa provino cuando se publicó en la *web* con el titular “Corazón Serrano: contratos de S/. 70,000 y shows de S/. 1.2 millones”. Los comentarios en el *Facebook* volvieron a

mostrar rechazo a la publicación. Durante esos días, el nombre del grupo estaba en la picota de los medios de comunicación por el fallecimiento de uno de sus integrantes. Los lectores alegaron que *Gestion.pe* se había aprovechado de lo acaecido. Paradójicamente pedían notas de negocios y no de farándula, cuando la publicación desmenuzaba la estrategia comercial del grupo de cumbia. Quedó demostrado que el público de una marca de nicho no permite que ésta vaya en contra de su identidad en el mercado, cosa que no sucedió en *stricto sensu*.

SEGUNDO MANDAMIENTO: “Trabajarás bajo un orden estricto y sagrado. [Y morirás en el intento]”

La consigna fue la siguiente: “Sé ordenado con tu flujo de noticias, tus horarios de atención y tu nivel de producción mínimo (que tú mismo establecerás), y renueva tu portada siempre” (Reyes, 2013, p. 6). El cambio comenzó cuando *Gestion.pe* pasó de tener una a ocho personas a cargo de la *web*, puesto que con las condiciones anteriores era imposible cumplir con el objetivo principal de repotenciar el portal e incrementar su tráfico. El horario, que era de lunes a viernes, se extendió de lunes a domingo. Estaba claro que la edición impresa podía darse el lujo de descansar el fin de semana, pero en Internet eso significaba acumular indicadores desfavorables. Se fijaron turnos escalonados que iban desde las 7:00 a.m. hasta las 8:00 p.m. De esta manera, el equipo web –del que formé parte– pudo abastecer el nuevo diseño de la página *web* que incluía entonces nueve secciones. Estas modificaciones se reflejaron

paulatinamente en los resultados de producción periodística: se pasó de publicar en promedio dieciséis a ochenta notas diarias en menos de dos años en el mercado *online* peruano. Y no solo primó la cantidad, sino sobre todo la calidad del contenido.

Una de las tareas claves fue el envío de dos *newsletter* diarios, uno a primera hora y otro a media tarde. El editor Reyes era enfático con la meta de este proceso: “incrementar el tráfico de la página y generar una base de datos que permita reconocer a nuestro público y enfocarse en ellos con fines comerciales” (Reyes, 2011, p. 2). Para recibir el *newsletter* los lectores tenían que suscribirse y entregar sus datos personales. La redacción era consciente de que en páginas *web* de nicho el *newsletter* podía convertirse en la principal fuente de visitas. En el caso de *Gestion.pe*, la meta era que esta herramienta atrajera el 10% del total del tráfico *web*, pero a marzo del 2014 solo llegó al 6%, según el *Google Analytics* de la página *web*. No obstante, la tendencia era creciente y, además, se trataba de un número de lectores que antes no existía.

Se programó el envío automático de un *newsletter* a las 8:00 a.m. y otro a las 1:50 p.m. Cada redactor tenía la obligación de escoger un día a la semana para asistir al horario que comenzaba a las 7:00 a.m., cuya función primordial era preparar este boletín. Participé de esta tarea innumerables veces, hasta que llegó a ser enteramente de mi responsabilidad cuando ascendí al cargo de Subeditor *web*. Seleccionaba seis notas previamente publicadas, privilegiando las entrevistas exclusivas que tenían videos. Luego las ordenaba en el Sistema

de Gestión de Contenido y ubicaba la más atractiva o la más coyuntural como titular del *newsletter*, como se puede notar en el Figura 13. El paso final consistía en activar la opción de actualización para que el sistema se encargue de enviar esa nueva versión a los correos adscritos, caso contrario se enviaba el *newsletter* del día anterior.

GESTIÓN

Hoy en Gestión

Martes, 18 de marzo del 2014

Economía

El Gobierno no puede obligar a las empresas a bajar el precio del gas, dice Humala

El “presidente de la República” respondió así a las consultas de los periodistas de Iquitos, quienes señalaron que el precio del gas en esa ciudad es elevado. “Hemos creado el Fise”, añadió el mandatario.

Economía

SNMPE: Exportaciones mineras sufrieron caída de 30.9% en enero del 2014

Lo más leído

2014-03-18
Cinco tintos para comprar hoy y beber en 2018

2014-03-18
Seis cosas que debes hacer en caso de ser despedido

2014-03-18
Congreso indaga aumento de sueldos que hubo en Petroperú

El pulso de la nueva generación. Nueva Clase A.

Ahora disponible en todas sus versiones: A200, A250 y A45 AMG.

Desde: **US\$ 36,990 o S/. 106,531***.**

Solicita tu prueba de manejo.

AMG Mercedes-Benz

DIVEMOTOR (*) Disponible en versiones A200 y A45 AMG. (**) Solo disponible en A200 y A45 AMG. (***) Precio publicado corresponde a precio de lista, modelo Clase A200 4MATIC en versión MT, SKI 163. Precio incluye IGV. Tipo de cambio S/. 2.98 según tasa Divemotor S.A. al 04/12/2013. Modelo 2014. Año de

Figura 13

El *newsletter* es el motor que impulsa las visitas durante las mañanas (Fuente: Captura de marzo 2014 / Archivo Personal)

Otro de los procesos importantes fue la actualización de las nueve secciones de *Gestión.pe*, a un ritmo de diez notas diarias por cada una. Así se estableció inicialmente, pero después se optó por seguir la ola informativa del día, no importando el número exacto de notas por sección, pero sí que ninguna se desabastezca. En promedio se publicaban cuatro notas por hora, independientemente a qué sección iban a parar. La idea era acostumbrar al público a la variedad informativa para que cada día sienta la necesidad de buscar las noticias de acuerdo a sus intereses personales y profesionales, más aún cuando *Gestión.pe* les ofrecía contenidos con valor agregado: entrevistas exclusivas en video con los expertos más connotados de cada especialidad. En ese sentido, aporté con una nota propia diaria en promedio, abordando temas diversos (coyunturales e inactuales) para cada sección de la *web*. Pero durante el día colaboraba con publicar información en base a comunicados de prensa, cables internacionales y noticias de otros medios de comunicación. La variedad del contenido estaba marcada por cada sección y sus subdivisiones:

Economía

Esta sección se constituyó como la más amplia de *Gestión.pe*. Allí se publicaban noticias sobre la actividad productiva del país, la política fiscal, la política monetaria y el bienestar social. La economía internacional también tenía lugar.

Empresas

Abarcaba las noticias sobre el desempeño de las empresas privadas y públicas, nacionales y extranjeras. Se informaba sobre sus balances financieros, anuncios de fusiones y lanzamientos de nuevos productos.

Mercados

Almacenaba las noticias sobre el mercado de capitales, el precio de los *commodities* minero-energéticos y el comportamiento del tipo de cambio, tanto en el país como en el extranjero.

Tu dinero

Ordenaba las publicaciones sobre finanzas personales. Las notas utilitarias eran las preferidas para esta sección.

Inmobiliaria

Reunía las noticias sobre la oferta y demanda de viviendas en Lima y provincias. Incluía los anuncios del mercado de oficinas, las tendencias de construcción de departamentos, los créditos hipotecarios y el dinamismo del programa estatal MiVivienda.

Empleo y Management

Era la sección de las noticias sobre la situación del empleo en el país y los diagnósticos de la gestión de empresas. Dentro de estos dos grandes temas,

se abordaban *tips* de empleabilidad y éxito empresarial. Para estos casos, también se preferían las notas utilitarias o de servicio.

Tecnología

Agrupaba las noticias sobre lanzamientos de productos tecnológicos, análisis sobre el mercado de herramientas digitales y aportes a la innovación tecnológica.

Tendencias

La sección se especializó en las noticias sobre estilos de vida. Ello engloba la moda, la gastronomía, el entretenimiento, tendencias de consumo, entre otros subgrupos.

Política

Acopiaba las noticias del debate político a nivel nacional e internacional. Era común publicar las encuestas de opinión pública sobre la popularidad del Presidente de la República y los ministros de Estado.

Una vez establecida esta variedad de temas, lo más importante fue la rotación de la primera nota de portada de *Gestión.pe*. La secuencia acordada fue de una hora de permanencia, tras lo cual la nota principal debía cambiarse, salvo excepciones de rigor coyuntural. Asumí esta responsabilidad redactando notas coyunturales del día a día, en base a curaduría de medios, reportes

estadísticos, proyectos de ley e información de diferentes instituciones públicas y privadas. Combiné la publicación de notas con video y fotos.

Una de las tareas de los redactores también fue subir los *post* diarios de los *blogs*. En principio, los autores enviaban sus textos y desde la redacción se subían con el Sistema de Gestión de Contenidos. Nos turnábamos el trabajo, según la disponibilidad de tiempo. Pero a medida que crecía el número de *bloggers* y de noticias en la *web*, se optó que los mismos autores cuelguen sus publicaciones, salvo excepciones. Solo quedaba monitorear permanentemente que los *blogs* estén actualizados.

La parte audiovisual o multimedia recibía un orden más personalizado, puesto que estaba a cargo del videoreportero de *Gestion.pe*. Él tenía la misión de acompañar a los redactores para filmar las entrevistas y luego editarlas. El orden diario estaba marcado por tres notas exclusivas con video, que tenían que estar listas un día antes de su publicación. Ello no limitaba la edición de más videos, pero sí fijaba una producción mínima diaria. Las noticias que salían en la televisión eran abastecidas por el departamento multimedia de Prensa Popular, que hacía ese trabajo para los portales *web* del Grupo *El Comercio* como *Gestion.pe*.

Es importante mencionar que el cumplimiento de este orden favoreció el aumento del tráfico y la fidelización de los lectores, puesto que generó una expectativa en los lectores que se debía cumplir diariamente. Además, esta

forma de trabajo estaba sintonizada con los dos momentos pico de visitas en *Gestion.pe* que eran de 8:00 a.m. a 12:00 a.m. y de 3:00 p.m. a 6:00 p.m. Solo bastaba con distorsionar los procesos predefinidos para ver alterados los resultados al final de cada mes²⁵.

TERCER MANDAMIENTO: “Generarás valor agregado siempre. [Hay vida más allá del volteo de noticias]”

Gestion.pe marca un antes y un después en la oferta informativa de los medios *online* en el país desde el momento que decide privilegiar el contenido propio. Cuando salió al ciberespacio en abril del 2012, los medios generalistas solo se concentraban en “voltear noticias”, un proceso que consiste en replicar el contenido de otro medio de comunicación. Esa era la regla estandarizada. La única diferenciación eran las notas filtradas de sus ediciones impresas. A partir de la incursión de *Gestion.pe*, algunas *web* del *Grupo El Comercio* comenzaron a elaborar contenido exclusivo, debido al proceso de convergencia digital entre sus productos *offline* y *online*. En cambio, *Gestion.pe* salió remozada con el contenido exclusivo como parte esencial de su estrategia. Los redactores *web* salían a realizar entrevistas personales a economistas, analistas, empresarios y funcionarios públicos, las cuales eran filmadas, editadas y luego publicadas. En las redacciones *web* de otros diarios primaba el sedentarismo.

²⁵ Ver Capítulo 5: Resultados de la sistematización de la experiencia. Resultados de los indicadores de contenido, p. 146.

En *Gestion.pe*, considerábamos como contenido exclusivo a las notas de agenda propia que contenían texto y video. Solo en algunos casos se aceptaban notas exclusivas sin elementos audiovisuales. La respuesta del público fue positiva en cuanto a la aceptación y el interés por el valor agregado. En el ranking de las notas más leídas del 2012²⁶, se puede observar (Ver Cuadro 6) que figuran las publicaciones de agenda propia con video. Escogí veinte de ellas que demuestran la gran acogida por parte de los lectores.

²⁶ Información brindada por el Departamento de Multimedia de Prensa Popular, empresa a la que pertenece *Gestión*.

Sección	Fecha	Título	UrlFinal	Páginas vistas
Inmobiliaria	27-12-12	Centrum: "Tenemos todas las causas que motivan una burbuja inmobiliaria"	http://gestion.pe/2012/12/27/inmobiliaria/centrum-tenemos-todas-causas-que-motivan-burbuja-inmobiliaria-2055124	9952
Tecnología	30-10-12	ATIV Smart PC: El nuevo híbrido tablet/laptop de Samsung llegó al Perú	http://gestion.pe/2012/10/30/tecnologia/ativ-smart-pc-nuevo-hibrido-tabletlaptop-samsung-llego-al-peru-2050620	7157
Economía	11-12-12	Pedro Grados: "El PBI per capita del Perú ya está por encima de los 10 mil dólares"	http://gestion.pe/2012/12/11/economia/pedro-grados-pbi-per-capita-peru-ya-esta-encima-10-mil-dolares-2053873	6349
Tu Dinero	20-11-12	Siete tips para evitar una crisis en las finanzas personales	http://gestion.pe/2012/11/20/tu-dinero/ses-tips-evitar-crisis-mis-finanzas-personales-2052112	6133
Inmobiliaria	02-11-12	Shamrock apunta a construir ciudades satélites al Sur de Lima	http://gestion.pe/2012/11/02/inmobiliaria/shamrock-apunta-construir-ciudades-satelites-al-sur-lima-2050754	5374
Política	10-12-12	"Chile perderá todo si La Haya dice que Declaración de Santiago no es un tratado de límites"	http://gestion.pe/2012/12/10/politica/chile-perdio-todo-si-haya-dice-que-declaracion-santiago-no-tratado-limites-2053768	5244
Inmobiliaria	29-11-12	BCR: Habría una señal de burbuja inmobiliaria si comprar una vivienda costara 25 veces más que alquilarla	http://gestion.pe/2012/11/29/inmobiliaria/bcr-si-comprar-vivienda-costara-25-veces-mas-que-alquilarla-seria-senal-burbuja-inmobiliaria-2053033	4871
Inmobiliaria	07-12-12	PPK: "No hay burbuja: lo que hay es un mercado emergente por explotar"	http://gestion.pe/2012/12/07/inmobiliaria/ppk-no-hay-burbuja-lo-que-hay-mercado-emergente-explotar-2053711	4324
Economía	18-12-12	Mineras peruanas ya buscan importar personal calificado ante déficit de profesionales	http://gestion.pe/2012/12/18/economia/mineras-peruanas-ya-buscan-importar-personal-calificado-ante-deficit-profesionales-sector-2054516	4223
Economía	19-11-12	Gustavo Yamada: "La clase media consume más de S/. 3,000 al mes y eso sólo es el 20% del Perú"	http://gestion.pe/2012/11/19/economia/gustavo-yamada-clase-media-consume-mas-s-3000-al-mes-y-eso-solo-20-peru-2052072	4080
Mercados	18-12-12	"La transferencia de Telefónica es la operación récord de la historia de la BVL"	http://gestion.pe/2012/12/18/mercados/pase-telefonica-operacion-record-historia-bvl-2054541	3868
Empresas	06-11-12	Diners lanzará en Perú su tarjeta de crédito más exclusiva	http://gestion.pe/2012/11/06/empresas/diners-lanzara-peru-su-tarjeta-credito-mas-exclusiva-2050967	3851
Economía	03-12-12	BCP no ve probable una burbuja, pero advierte sobre alza 'desmedida' en precio de viviendas	http://gestion.pe/2012/12/03/economia/bcp-no-ve-probable-burbuja-inmobiliaria-advirtio-sobre-alza-desmedida-precio-viviendas-2053285	3604
Economía	27-12-12	Eduardo Morón: "Las nuevas comisiones de las AFP serían más caras que antes de la reforma"	http://gestion.pe/2012/12/27/economia/eduardo-moron-rectifica-sbs-nuevas-comisiones-afp-serian-mas-caras-que-antes-reforma-2055216	3420
Economía	20-11-12	¿Y si Mitt Romney hubiese ganado las elecciones de Estados Unidos?	http://gestion.pe/2012/11/20/economia/idea-romney-hacer-todo-lo-contrario-obama-falacia-2051094	3413
Empresas	23-11-12	Walter Bayly: "Prestar a empresas no es lo más rentable: hay que apuntar a la banca de inversión"	http://gestion.pe/2012/11/23/empresas/walter-bayly-bcp-prestar-empresas-no-negocio-mas-rentable-decidimos-darle-mas-impulso-banca-inversion-2052524	3385
Inmobiliaria	06-11-12	Arquitectum: "Ya no importa la arquitectura: la mentalidad es construir lo más rápido posible"	http://gestion.pe/2012/11/06/inmobiliaria/cuando-proyecto-arquitectonico-deja-importar-haces-cualquier-cosa-2050757	2945
Tendencias	13-12-12	Google Perú: "La publicidad va a dejar de ser masiva para ser increíblemente personal"	http://gestion.pe/2012/12/13/tendencias/google-peru-publicidad-va-dejar-masiva-increiblemente-personal-2054147	2797
Economía	31-10-12	El e-commerce en Perú crecerá entre 38% y 40% en el 2012	http://gestion.pe/2012/10/31/economia/commerce-peru-creceria-entre-38-y-40-este-ano-2050713	2717
Tecnología	25-10-12	Windows 8: El primer sistema táctil que no huye del teclado y el ratón	http://gestion.pe/2012/10/25/tecnologia/windows-8-primer-sistema-tactil-que-no-huye-teclado-y-raton-2050274	2695

Cuadro 6

Ranking 2012 de las veinte noticias propias con video más vistas (Fuente: Gestión)

En el 2013, hubo un mayor favoritismo por las notas propias en sintonía con el incremento del tráfico de visitantes y páginas vistas, que se cuadruplicaron desde el relanzamiento de *Gestión.pe*. Como se puede evidenciar en el Cuadro 7, las notas con video tienen un récord más elevado de visitas que en el 2012. Para comparar ambos años, volví a seleccionar veinte notas y sumando la

cantidad de páginas vistas, la diferencia fue cuatro veces mayor que el año anterior. En el segundo año de presencia en Internet, *Gestion.pe* consolidó su diferenciación en contenidos.

Sección	Fecha	Título	UrlFinal	Páginas vistas
Tu Dinero	20/03/2013	¿Cuál es la comisión de AFP que más me conviene?	http://gestion.pe/tu-dinero/consejos-elegir-tipo-comision-afp-2053028	98.081
Tu Dinero	05/08/2013	Trabajadores independientes: Conoce todo sobre el aporte a los sistemas	http://gestion.pe/tu-dinero/trabajadores-independientes-conoce-todo-sobre-aporte-sistemas-previsionales-pensiones	43.821
Empresas	21/06/2013	El sistema Coca-Cola tiene un plan de inversión en el Perú de US\$ 1,000 millones al 2015	http://gestion.pe/empresas/sistema-coca-cola-tiene-plan-inversion-peru-us-1000-millones-al-2015-2069253	40.433
Inmobiliaria	25/06/2013	"El Perú tiene todos los componentes para una burbuja inmobiliaria"	http://gestion.pe/inmobiliaria/peru-tiene-todos-componentes-burbuja-inmobiliaria-2069419	25.856
Tendencias	16/09/2013	"Queríamos hacer una Coca Cola especial para cada uno de los peruanos"	http://gestion.pe/tendencias/coca-cola-personalizada-conozca-primeros-resultados-campana-nombres-2076180	20.988
Política	07/03/2013	Consulta previa: "Está en juego definir reglas claras para el uso de recursos naturales"	http://gestion.pe/politica/consulta-previa-esta-juego-definir-reglas-claras-uso-recursos-naturales-2060657	15.904
Empresas	30/09/2013	Crisis Peugeot-Brillat: "La empresa quiso salvar su imagen y culparme en lugar de capitalizar su error"	http://gestion.pe/2013/09/30/empresas/crisis-brillat-peugeot-daniel-subauste-poder-consumidor-cliente-redes-sociales-2077339	15.085
Empresas	27/11/2013	CADE 2013: Los cinco factores clave del éxito empresarial de Carlos Rodríguez Pastor	http://gestion.pe/empresas/cade-2013-carlos-rodriguez-pastor-grupo-intercorp-claves-exito-empresarial-2082205	14.562
Tu Dinero	17/05/2013	Finanzas personales: ¿Podemos disponer libremente de nuestra CTS?	http://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales-podemos-disponer-libremente-nuestra-cts-2066357	14.049
Inmobiliaria	23/09/2013	"Hace diez años un gran proyecto era de 140 departamentos y hoy ya es de 600"	http://gestion.pe/inmobiliaria/hace-diez-anos-gran-proyecto-era-140-departamentos-y-hoy-ya-son-600-2076803	13.462
Tendencias	04/10/2013	Caso Crisol-Baigorria: "Nuestra debacle educativa está creando este tipo de libros"	http://gestion.pe/2013/10/04/tendencias/alejandra-baigorria-combate-librerias-crisol-gustavo-rodriguez-nuestra-debacle-educativa-esta-creando-este-tipo-libros-2077859	13.196
Empresas	11/10/2013	Estas son las 100 empresas con mejor reputación corporativa en el Perú	http://gestion.pe/2013/10/11/empresas/estas-son-100-empresas-mejor-reputacion-corporativa-peru-2078343	13.155
Empresas	23/04/2013	Sura y Scotiabank compraron AFP Horizonte en operación conjunta	http://gestion.pe/empresas/colombiana-sura-acuerda-comprar-parte-importante-fondo-peruano-bbva-horizonte-2064387	11.835
Tu Dinero	14/08/2013	¿Cómo hacer para comenzar a invertir en Letras del Tesoro?	http://gestion.pe/tu-dinero/como-hacer-comenzar-invertir-letras-tesoro-2073527	9.865
Inmobiliaria	23/10/2013	Paúl Lira: "Del boom a la burbuja inmobiliaria hay un solo paso"	http://gestion.pe/inmobiliaria/burbuja-inmobiliaria-boom-paul-lira-2079274	9.625
Economía	21/03/2013	¿Aún no elige su comisión de AFP?: Consejos rápidos a pocos días de la fecha límite	http://gestion.pe/economia/aun-no-elige-su-comision-afp-consejos-rapidos-pocos-dias-fecha-limite-2062074	8.052
Inmobiliaria	21/08/2013	Centrum: "Se estaría diluyendo el riesgo de una burbuja inmobiliaria en Perú"	http://gestion.pe/2013/08/21/inmobiliaria/centrum-se-estaria-diluyendo-elemento-importante-preocupacion-burbuja-inmobiliaria-2074113	8.992
Economía	02/06/2013	"La economía peruana está saludable, pero catastrófica en nivel de competitividad"	http://gestion.pe/2013/06/02/economia/centrum-economia-peruana-esta-saludable-competitividad-situacion-catastrofica-2067583	7.553
Empresas	29/11/2013	Ángel Añños sobre el éxito: "La llave de oro está en cambiar nuestra autoimagen"	http://gestion.pe/empresas/angel-ananos-sobre-exito-llave-oro-esta-cambiar-nuestra-autoimagen-2082422	7.439
Inmobiliaria	04/11/2013	Paúl Lira: La inversión en una vivienda en Lima se recupera en treinta años	http://gestion.pe/2013/11/04/inmobiliaria/viviendas-lima-se-recupera-treinta-anos-2080002	6.072

Cuadro 7
Ranking 2013 de las veinte notas propias con video más vistas (Fuente: *Gestión*)

Dada la identificación cada vez más notoria del público con la producción exclusiva de *Gestion.pe*, al final de cada año se decidió hacer un especial interactivo con las noticias propias con video más leídas. Se acompañó cada una de ellas con enlaces a *Facebook*, *Twitter*, *Google+* y *Pinterest* para que se compartan en las redes sociales y se afiance la relación con la diversidad temática de *Gestion.pe*. En la sección *web*, no era oficial que los redactores se especializaran en un sector específico, pero en la práctica cada uno se apegó a determinados temas, como muestro en el Cuadro 8.

REDACCIÓN	CARGOS	TEMAS
David Reyes Zamora	Periodista - EDITOR	Marketing digital, mercado bursátil y negocios
Manuel Burgos Ruiz	Periodista - SUBEDITOR	Mercado online e internacionales
María Claudia de la Barra Chunga	Economista - REDACTOR	Finanzas, negocios y macroeconomía
Guillermo Westreicher Herrera	Economista - REDACTOR	Finanzas, macroeconomía y agricultura
Luis Fernando Alegría	Economista - REDACTOR	Finanzas y macroeconomía
Karina Montoya Guevara	Periodista - REDACTOR	Tecnología, educación, management y ambiente
Karen Rojas Andía	Periodista - REDACTOR	Management y tecnología
Richard Manrique Torres	Periodista - REDACTOR	Minería, energía, hidrocarburos, producción y macroeconomía
Paulo Rivas Peña	Periodista - VIDEO/REDACTOR	Tendencias, management y tecnología

Cuadro 8

No había asignación fija de sectores, pero en la práctica cada redactor fue especializándose en determinados temas (Fuente: Elaboración Propia)

La diferenciación de *Gestión.pe* en el mercado *online* de noticias quedó más clara con el éxito de los *blogs*, que también aportaron valor agregado a la *web*, al alimón con las notas con video. Contábamos con 35 *blogs* administrados por investigadores, catedráticos, consultores y empresarios de las principales compañías y escuelas de negocios del país. Esta sección era importante porque sumaba el análisis especializado a la oferta informativa que tenía *Gestion.pe*. En los *blogs* se desarrollaban, semana a semana, una amplia

gama de temas explicados de manera didáctica y con un gran impacto en la opinión pública. Se abordaban análisis coyunturales de macroeconomía, publicidad, *retail*, tecnología, AFP, emprendedurismo, finanzas personales, marketing digital, riesgos financieros, empresas familiares, comunicación corporativa, moda de ejecutivos, análisis legal, gestión de servicios, impacto ambiental, entre otros.

Algunos de los nombres de este prestigioso *staff* datan de la página *web* anterior, pero la mayoría se fue gestando durante el 2012 y 2013 con el relanzamiento de *Gestion.pe*. Este atractivo de los especialistas por adscribirse a nuestra barra de *blogs* demuestra también la predilección de los lectores por el valor agregado y el conocimiento de corte utilitario, notorio en la interacción con los autores a través de los comentarios, los cuales eran respondidos individualmente. Pero este éxito se logró a punta de orden y convicción, porque a octubre del 2011 el 90% de los *blogs* estaban desactualizados, muchos de ellos desde hacía dos años. Se eliminaron algunos y se reordenaron otros. Reyes propuso el siguiente plan de acción:

- Todo *blog* debe ser especializado y debe tener un enfoque claro, centrado en una materia que el autor domine, pero sobre todo que le guste y apasione.
- Un *blog* no es un trabajo tedioso para su autor. Si lo es, lo mejor es que lo deje. Que le demande tiempo y esfuerzo es otra cosa. Pero si le gusta y apasiona el tema, no tiene porqué ser molesto para él actualizarlo.
- La actualización mínima de un *blog* es de una vez por semana. ¿Por qué? Porque la constancia es el mejor camino para la fidelización de los lectores.

- Un *blog* es un compromiso con el lector y el lector *web* es el más infiel de todos. Hoy te sigue, pero si mañana no cumples con él, quizás no vuelva más.
- No existe una extensión mínima para un *post*. A veces basta con tres o cuatro párrafos. ¡O de un buen video comentado (y hay miles que circulan en la *web*)! Su éxito no depende de la extensión, sino de su originalidad.
- Para un autor que domina su temática (y al que le gusta y apasiona la misma), escribir un *post* debe ser tan simple como escribir un mail.
- Las redes sociales son el mejor espacio de difusión de los *blogs*. Todo autor debe ser el mejor embajador de su propio espacio. *Su blog* es su nombre, el centro de su imagen y su marca personal en el terreno online.
- Un *blog* es un espacio de conversación y su éxito también depende muchísimo de la relación que mantiene el autor con sus lectores, y del tiempo que le dedica a atenderlos y a absolver sus consultas. Un buen *post* siempre invita a la conversación. Por eso muchos de ellos acaban en preguntas (Reyes, 2011, p. 7).

La estrategia con los *blogs* también implicaba programar entrevistas con los autores sobre determinados sucesos coyunturales según sus especialidades. En ese trabajo participé muchas veces para realzar la presencia de los *bloggers*. Las entrevistas salían en portada como una nota informativa, con un *link* que llevaba al *blog* respectivo. También promocionaba los *post* en *Facebook* y *Twitter*, porque estaban dirigidos a los jóvenes ejecutivos que también interactuaban en las redes sociales.

CUARTO MANDAMIENTO: “Amarás al buscador por sobre todas las cosas. [Y a Google más que a ti mismo]”

Junto con la producción de contenido propio, el posicionamiento en Google configura la columna vertebral de *Gestion.pe* y engloba la explicación de su éxito. ¿Por qué nos importó Google? Según la gerencia de medios digitales del *Grupo El Comercio*, entre el 40% y 45% del tráfico de una página *web* de contenidos periodísticos provenía de los buscadores del más importante de los buscadores en Internet (Grupo El Comercio, 2012b). Según *Google Analytics*, el 42% del tráfico de usuarios únicos y páginas vistas de *Gestion.pe* derivó de las búsquedas de Google a marzo del 2014. Sin duda, se convirtió en fuente principal de visitas de la página *web*, por encima del porcentaje de personas que ingresan escribiendo directamente la URL <http://gestion.pe> (31.35). El Gráfico 35 desagrega las fuentes de *Gestion.pe*.

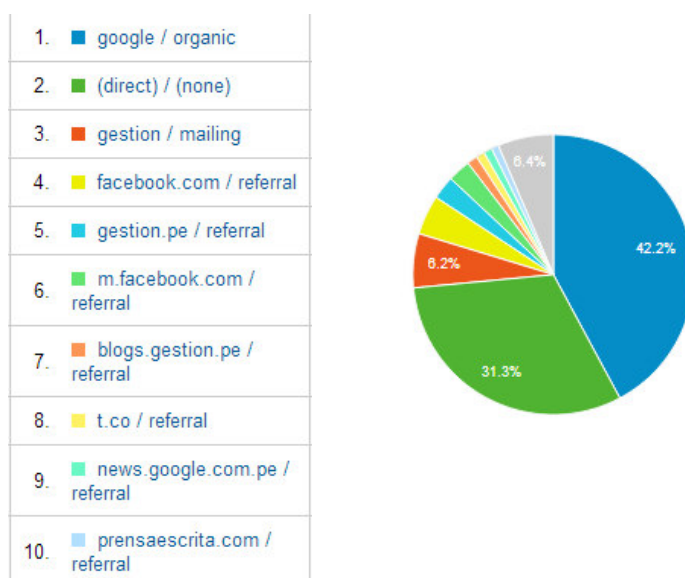


Gráfico 35
La tercera fuente de tráfico *web* fue el *newsletter* enviado dos veces al día (Fuente: *Google Analytics*, marzo 2014)

Quedó demostrada la preponderancia que tuvo Google en el proceso de producción de contenidos en Internet, puesto que el éxito de *Gestion.pe* dependió de la ubicación en que salía una nota cuando los usuarios escriban determinadas palabras en el buscador. Según la consultora *Neo Consulting*, así se distribuyen las visitas en Google de acuerdo al orden de aparición de las notas en la barra de búsqueda: **1)** 18.20%, **2)** 10.05%, **3)** 7.22%, **4)** 4.81%, **5)** 3.09%, **6)** 2.76%, **7)** 1.88%, **8)** 1.75%, **9)** 1.52%, **10)** 1.04% (Reyes, 2013, p. 10). El primer análisis muestra que los tres primeros lugares se llevan el 35.47% de las visitas. En otras palabras, si una persona escribe, por ejemplo, “economía peruana” en el buscador, las tres primeras notas que saltan como opciones se quedarán con el grueso de la preferencia del público. Y el segundo análisis denota que si no estás en el primer pantallazo de Google, entre las primeras diez notas, es casi imposible que puedan encontrarte, porque nadie pasa a una segunda página para encontrar lo que desea. De ahí que exista una frase ejemplar entre los expertos en temas digitales: “El mejor lugar para esconderse es la segunda página de Google”. Para que eso no suceda, aplicamos los principios de *Search Engine Optimization (SEO)*, un proceso que permitía que el algoritmo de Google califique correctamente a la página *web* – en todas sus divisiones y elementos– y la premie con la mejor ubicación en la búsqueda (*PageRank*).

Las “buenas prácticas” para lograr un buen posicionamiento se aplican a cada parte de la nota periodística: titular, URL, bajada, leyenda fotográfica, cuerpo, enlaces, *tags* e información relacionada. Cuando escribía en *Gestion.pe* debía

pensar en la nota como si fuera un mapa dividido en regiones, cada una con sus normas específicas, pero con un lazo común que son las “palabras claves” o *keywords*, la base de una estrategia SEO. Las personas no buscan conceptos, oraciones, historias, sino palabras. En estos detalles radica la diferencia entre redactar para el diario impreso y la versión *online*. A continuación, anoto cómo comprendimos la estrategia SEO en *Gestion.pe*.

Titular

El titular de una nota es la parte más importante del posicionamiento, porque es lo primero que lee Google para clasificar el contenido. Comprendí que debía condensar totalmente la noticia para que se entienda rápidamente. Es decir, valerme de las palabras claves para aprovechar su efectividad en Google. Lo recomendable era que en el titular se respondan las siguientes preguntas, siempre que sea posible y relevante: ¿Quién? ¿Dónde? ¿Acerca de? ¿Por qué? ¿Para quién? Pragmáticamente, ponía las palabras que cualquiera buscaría como usuarios de Google.

Ejemplo 1:



Figura 14

Noticia del discurso a la Nación por Fiestas Patrias en el 2012 (Fuente: *Gestión*)

Se puede decir que este es un titular clásico que pudiera funcionar también para el impreso, con la diferencia de que las *keywords* están completos: “Ollanta Humala”, “petroquímica” y “Gasoducto del Sur”. Es bastante previsible que alguien interesado en estos temas busque estas palabras en Google.

Ejemplo 2:



Figura 15

El caso Repsol fue el de mayor impacto mediático en el primer semestre del 2013 (Fuente: Gestión)

Nótese que el titular comienza con “Caso Repsol”. Se utiliza este modelo cuando hay un tema mediatizado durante días, sobre el que todos los analistas y medios opinan. Como el tema está en debate, se recomienda poner al principio la palabra clave que este caso es “Repsol”. Aquí hubiera sido óptimo consignar también el nombre del entrevistado, pero por la extensión se prefiere poner las *keywords* más potentes para el buscador, como también lo fue “La Pampilla”. Por ello, es imprescindible estar atento a los *trending topic* del buscador.

Ejemplo 3:



Figura 16

El caso Conga generó gran impacto de lectoría en *Gestión.pe* durante el 2013 (Fuente: *Gestión*)

Este titular está compuesto casi en su totalidad por palabras claves: “Roque Benavides”, “Conga”, “Newmont” y “Buenaventura”. Si nos detenemos en el principio, antes de los dos puntos, quizá estemos ante la forma completa del ejemplo anterior. Son tres años que se viene hablando del proyecto minero Conga en los medios y quizá su personificación es el empresario Roque Benavides. Conocer este proceso también ayuda a potenciar los titulares con las palabras que sabemos que funcionarán en Google con mayor certeza.

Ejemplo 4:



Figura 17

La crisis de Venezuela (2013) fue una de las noticias internacionales de mayor impacto en *Gestión.pe* (Fuente: *Gestión*)

Se eligió la palabra clave “Venezuela” por ser la más preponderante en este caso, dada la demanda de información sobre dicho país a raíz de la crisis política. Complementan las *keywords* “Henrique Capriles” y “Nicolás Maduro”, dos nombres que personifican mediáticamente la situación venezolana.

Ejemplo 5:



Figura 18

Las noticias de marcas tecnológicas siempre tenían mayor impacto cuando se mencionaban los productos. En la figura una muestra de octubre del 2012 (Fuente: *Gestión*)

Es significativa esta selección de palabras claves porque son muy específicas o particulares. Bien se pudo titular con algo más genérico sobre los productos de Apple utilizando las tipologías *tablets*, *smartphones* o *desktops*, pero se optó por poner el nombre de cada modelo del producto y rematado por la marca. Es un claro ejemplo de favorecer la búsqueda para páginas de nicho.

Para conseguir un buen titular, la gerencia de medios digitales del Grupo El Comercio (2012b) recomendó a *Gestion.pe* las siguientes pautas:

- Se debe incluir la(s) *keyword*(s) más importante de la nota.
- En lo posible, añadir la *keyword* al inicio del título.
- Incluir *keywords* de tipo: nombres, localidades, países, temas
- Incluir contexto temático.

También comprendí que estas pautas se circunscribían a un resultado vital para el posicionamiento en Google que era el URL, la dirección con que se localiza e identifica la nota. Es decir, el URL contiene lo que Google necesita para clasificar el contenido y refleja las palabras claves del titular, como se muestra a continuación:

Figura 19
(Fuente: Gestión)



URL: <http://gestion.pe/economia/farid-kahhat-nos-no-gusta-compararnos-chile-tiene-ventajas-claras-su-industria-extractiva-2052073>

Este es el modelo ideal, pero también existe la posibilidad de publicar un URL con algunas modificaciones respecto al titular publicado. En *Gestión.pe*, hacía el siguiente ejercicio: grababa el URL con el titular ideal, con todas sus palabras claves, pero muchas veces publicaba un titular más recortado por un tema de espacio. Así el URL quedaba estrictamente dentro de los estándares

para lograr ubicarse entre las primeras posiciones de Google. Por ejemplo, en el titular que se muestra en la Figura 20 grabé el nombre del entrevistado en el URL, pero no salió publicado.

Figura 20
(Fuente: Gestión)



URL: <http://gestion.pe/economia/carlos-casas-sobre-presupuesto-publico-2014-gobierno-no-puede-seguir-aumentando-dinero-sin-antes-mostrar-resultados-2075408>

Google premia las buenas prácticas, pero también penaliza las ‘trampas’. Si en el URL se introducen palabras claves ajenas al tema de la nota o fuera de contexto, se conseguirá un resultado adverso: no figurarás en las opciones de búsqueda. A estas malas prácticas se les conoce como *black Hat* o sombrero negro, las cuales rechazamos en *Gestión.pe*.

Bajada

La bajada termina de desarrollar la idea del titular e invita a conocer más sobre el contenido. Es el resumen de lo que se leerá, por eso Google le da especial importancia: le facilita su misión de clasificar la información y, por ende, califica mejor tu página. Las recomendaciones que puse en práctica son breves para este parte de la noticia: repetir las palabras claves del titular –en la medida

de lo posible— para un mejor posicionamiento e incluir *links* sin dificultar la lectura.

Ejemplo 1:



Figura 21

Google premia la redundancia. En *Gestion.pe* siempre se intentaba darle mayor énfasis a las *keywords*, así se repitan. Esta es una captura de julio del 2013 (Fuente: Gestión).

En la Figura 21 se cumplieron los requisitos descritos anteriormente pero también se sumaron más pautas, como incluir otras palabras claves relacionadas al titular ("ONP", "AFP", "Óscar Graham") y no extenderse con muchas explicaciones. En el siguiente ejemplo de la Figura 22, igualmente se cumplió la sintonía entre el titular y la bajada: se repitieron los *keywords* "ProInversión" y "MEM", y se adelantó una acotada información.

Ejemplo 2:



Figura 22

El uso de siglas como MEM era reconocido por el público objetivo. En este caso (2014) se trata de las siglas del Ministerio de Energía y Minas (Fuente: *Gestión*).

Cuerpo de la nota

Era la parte más extensa de la nota informativa y, por eso mismo, la que más cuidado requería para traducirla en la estrategia de posicionamiento en Google. De nuevo, las palabras claves marcaron el derrotero: las utilizadas en el titular debían repetirse a lo largo del texto. ¿Cuántas veces? Seguí lo que recomendaban los especialistas: unas cinco repeticiones como mínimo, así el cuerpo de la nota se explayara en otros temas.

En la misma línea de importancia de las palabras claves se encontraba el uso de *links* en el cuerpo de la nota. Estos enlaces eran los puentes para transitar hacia otra nota, formando así una ramificación de contenidos conocido como *link juice*. Puse en práctica estos lineamientos porque sabía del resultado: Google premiaba con un mejor posicionamiento a la página que configurase el *link juice* más extenso, pero a la vez el más eficaz. No obstante, tenía cuidado con los *black hat*, esos enlaces que llevaban al lector a un contenido ajeno a lo

que expresaban las notas informativas. Para ser efectivo, seguí los siguientes lineamientos juntos a mis compañeros de sección:

- Usa enlaces internos para complementar los párrafos de la nota y ofrecer *background* sin extender mucho el cuerpo de la nota.
- En lo posible, añade enlaces a noticias recientes.
- Jamás uses enlaces de dos o tres líneas de texto seguido.
- Tus enlaces deben ser precisos y abarcar solo el texto que hace referencia al contenido de la página a la que estás *linkeando*.
- Prioriza los enlaces a las notas de tu sitio, sobre todo a las páginas de *tags*, y a los blogs si los tienes. Eso aporta más tráfico para tu sitio.
- Enlaza a notas específicas siempre que sea posible (Grupo El Comercio, 2012b).

Los tags

Al final de cada nota se ubicaban los *tags* que no eran otra cosa que las palabras claves. Como etiquetas que identificaban el contenido de la nota y servían de guía para el posicionamiento en Internet. Para lograr este objetivo, debía ponerme en la situación de un usuario que entra a Google. De esta manera, escribía como *tags* las palabras que uno teclearía en el motor de búsqueda. Era también una herramienta para facilitar la navegación en la página y clasificar las notas de un mismo tema o personaje. Por ejemplo, si creaba el *tag* “exportaciones peruanas”, después lo utilizaba para todas las notas que contenían esa palabra clave. Al final, tenía como una especie de cajones de información clasificados por temas.

Aparte de las características antes descritas, como parte de la redacción de *Gestion.pe* asumí como plan de acción estas recomendaciones apelativas:

- Usemos mayúsculas, tildes y ñ donde corresponda. Respetemos la gramática y la ortografía.
- Escribamos palabras que describen el tema. No frases largas.
- Coloquemos los nombres de los personajes y sus apelativos.
- Coordinemos con el equipo de redacción *web* qué *tags* y qué variantes usaremos para cada tema y personaje.
- Seamos generosos al colocar *tags* relevantes, mas no generalistas.
- Se debe utilizar *keywords* con etiquetas completas.
- Evitar uso de *tags* similares en una misma nota (Grupo El Comercio, 2012b).

QUINTO MANDAMIENTO: “Velarás con cautela por tus redes sociales. [Y te dirigirás al verdadero público que está allí].

A marzo del 2014, *Gestion.pe* tenía cuentas en *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, *Google+* y *Pinterest*, pero en este análisis detallaré el trabajo en torno a las dos primeras redes sociales mencionadas, por ser las más importantes en el Perú. Y también porque solo en *Facebook* y *Twitter* se diseñó una estrategia digital en *Gestion.pe*. ¿Por qué son importantes las redes? Las cifras hablan por sí solas: un estudio de AOL y Nielsen calculó que diariamente se comparten 27 millones de piezas de contenido en línea, y más de uno de cada cinco mensajes en las redes sociales incluyen enlaces a contenido. Además, el contenido compartido frecuentemente hace referencia a marcas (Why content, s.f., s.p).

En cuanto a *Facebook*, el Perú alcanzó una penetración de 41%, por debajo de Chile (59%) y Argentina (58%) que lideran la región en esta red social, según

un informe de Futuro Labs a enero del 2014. En total, hay 12 millones 400 mil usuarios de *Facebook* en el país: 55% hombres y 45% mujeres. El grupo de 18-24 años de edad se consolidó como el más numeroso, representando el 35% del total de usuarios (Futuro Labs, 2014).

Para el *fanpage* de *Gestion.pe*, la cifra de este grupo de edad (18-24) ascendió mucho más: alcanzó el 41% del total de usuarios que dieron *like* a la cuenta de *Facebook*. Mientras que los fans de entre 25 y 34 años de edad alcanzaron el 34% del total de lectores. Ambos grupos sumaron el 75% de lectoría, según el *Facebook Insight*.

Facebook se convirtió en la tercera fuente de ingreso a los contenidos de *Gestion.pe*, después de Google y *www.gestion.pe*, según el *Google Analytics*. Ello si sumamos los ingresos a esta red social desde las computadoras (4.59%) y desde los *smartphone* (2.67%). En suma, el 7.26% del total de visitas se engancharon desde *Facebook*.

En *Gestion.pe*, no se trabajó con un *community manager*. Junto a mis compañeros de la sección administré la cuenta de *Facebook*. La promoción de contenidos de la *web* respondía a un acuerdo previo entre el grupo para evitar las duplicaciones. Se subían alrededor de 25 *post* diarios, cada uno con su enlace para la página *web*. Cuando compartía el contenido seguía el siguiente proceso: 1) escogía la nota que más impactará de acuerdo a los intereses del lector; 2) copiaba el titular de la nota con una frase anzuelo que invitaba a la

lectura; 3) buscaba una fotografía con buena resolución y vistosa sobre el tema; y 4) colocaba el *link* recortado en *shortener*. Ese mecanismo se hacía cada cuarenta minutos para postear una nota nueva. El resultado se apreciaba en la Figura 23:



Figura 23

Facebook cambiaba a menudo sus pautas para publicar contenidos. Por ello, *Gestion.pe* se mantuvo en la tendencia de las buenas prácticas (Fuente: Gestión / Archivo David Reyes).

A diario realicé esta tarea de publicar el contenido en *Facebook*. Apparentemente era un acto mecánico que cualquiera podía realizar, pero en la práctica no era tan fácil: tenía que tener mucho sentido de la noticia –tema que abordaré en el siguiente “mandamiento”– y estar al tanto de los cambios en las reglas de juego que *Facebook* imponía a los *fanpage* para lograr un mayor

alcance de las publicaciones. Desde fines del 2013, *Facebook* asfixió el despliegue de las noticias y cayó el nivel de lectoría de *Gestion.pe*, como pasó en todas las páginas *web* del mundo. Este cambio se debió a una nueva visión de la red social: cobrar por el alcance de las publicaciones y privilegiar el contenido de calidad.

La intuición ayudaba mucho, pero amparada en las tendencias de lectoría e interactividad en *Facebook*, a fin de atraer al mayor número de lectores a *Gestion.pe*. En ese sentido, tomábamos como referencia estudios como los de Futuro Labs, que marcaban el rumbo de las expectativas. En el Gráfico 36 y 37, por ejemplo, se lee el ranking de intereses y las actividades más preferidas por los peruanos en *Facebook*, que pueden ser transversales a las noticias económicas.

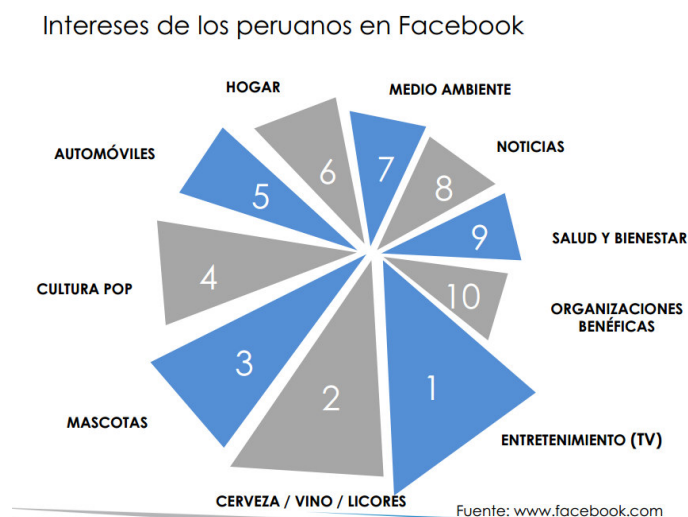


Gráfico 36

La sección “Tendencias” de *Gestion.pe* aprovechó estas preferencias (Fuente: Futuro Labs, 2014, pp. 9-10).

Actividades de los peruanos de acuerdo a Facebook

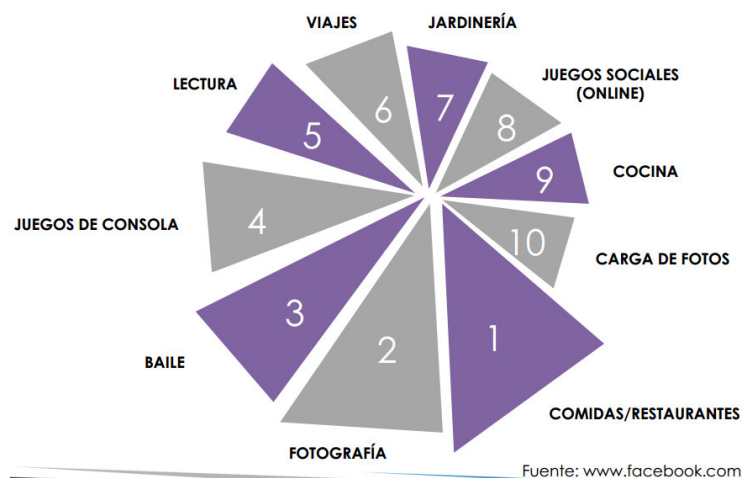


Gráfico 37

En *Gestion.pe* eventualmente se buscaba el “lado económico” de tendencias como las mostradas en este gráfico, pero sin distorsionar la marca (Fuente: Futuro Labs, 2014, pp. 9-10).

El *Twitter* también constituyó un elemento importante en la estrategia de *Gestion.pe*. El usuario respondió al nombre de *@Gestionpe* y registró 161,556 seguidores (67% hombres y 33% mujeres) a marzo del 2014, lo que representó un público cautivo y un potencial a futuro para que, a través de ellos, se pueda llegar a más gente. También administré la cuenta de *Twitter* junto con el equipo de redactores. A diferencia del *Facebook*, en esta red social compartía absolutamente todas las notas publicadas por la página *web*, que eran alrededor de 80 diarias. Escribía los titulares, seguido de los *link* recortados en *shortener*. El resultado se distingue a la vista en la Figura 24.



Figura 24

Twitter no se usaba antes del relanzamiento de *Gestión.pe*. Luego se empleó para compartir todas las notas publicadas diariamente. (Fuente: *Gestión*)

SEXTO MANDAMIENTO: “Serás un obseso del *timing* periodístico. [Pero no perderás la cabeza ni te la llevarás fácil]”.

El trabajo en *Gestión.pe* comenzaba con un mandato: “Hay que oler la calle y las redes sociales; seguir las estadísticas de *Google Analytics*; y perseguir a todas las tendencias” (Reyes, 2013, p. 17). Esta trinidad permitió estar al tanto de cada detalle que le interesaba a la gente, sobre todo a los jóvenes. Implicaba estar atento a los “virales” o *trending topic* de las redes sociales o los sucesos cotidianos que había opción de abordarse desde el punto de vista económico. Si bien es cierto que *Gestión.pe* era una *web* especializada en economía, los redactores debían estar preparados para asimilar el

conocimiento de otros ámbitos. Personalmente, dediqué mucho tiempo a la caza de tendencias, porque toda la semana debía proponer temas y entrevistados.

A diferencia de otras redacciones *web*, en *Gestion.pe* no valía adormecerse a la espera de información, ni tampoco convertir las entrevistas en un acto mecánico. Se necesitaba creatividad, pero una creatividad nacida a partir del pulso de la opinión pública. Esto no era novedad en el periodismo, pero Internet proporcionaba herramientas para intuir mejor la reacción de los lectores.

El *Google Analytics* era fundamental para el *timing* periodístico. Con esta herramienta, se podía presenciar en tiempo real qué estaba pasando en la página *web*, cuáles eran las notas que estaban funcionando y cuáles aún no despegaban. Además, brindaba el dato exacto, minuto a minuto, de cuántos usuarios estaban visitando el portal (Ver Figura 25).

Información general

Crear acceso directo BETA

En este momento

674

visitantes activos en el sitio

■ RECURRENTES ■ NUEVOS

61%

39%

Páginas vistas

Por minuto



Por segundo



Referencias principales

Fuente	Visitantes activos ↓
1. blogs.gestion.pe	14
2. gestion.pe	13
3. gestion.buscamas.pe	5
4. elcomercio.pe	4
5. prensaescrita.com	4

Tráfico social principal:

Principales páginas activas

Página activa	Visitantes activos ↓
1. /	144 21,36%
2. /newsletter/robot	85 12,61%
3. /tecnologia/barack-obama...onaje-cibernetico-2092429	20 2,97%
4. /economia/postores-linea...taban-al-proyecto-2092451	18 2,67%
5. /movil	15 2,23%
6. /tecnologia/youtube-lanza...menores-diez-anos-2092155	15 2,23%
7. /tu-dinero/planeacion-financiera-personal-2092331	12 1,78%

Figura 25

La captura (marzo 2014) es sobre los indicadores en tiempo real. Pero el *Analytics* almacena los indicadores historiales y desde distintas combinaciones (Fuente: Google *Analytics*).

Las estadísticas minuciosas permitían a los redactores posicionar mejor sus notas en las redes sociales y dotarse de ideas para proponer nuevos contenidos. De redactor y después como subeditor, consultaba el *Google Analytics* para cumplir estas tareas y para plantear estrategias de posicionamiento en el buscador, toda vez que comprobaba la preferencia de consumo de noticias. Esta herramienta fungía como el “detrás de cámara” de la página *web*. En *Gestion.pe* se utilizó *Google Analytics* para conocer a los lectores. Pero había una advertencia: las herramientas de analítica *web* no deben constituir el único incentivo de la actividad periodística. En *Gestion.pe* estaba claro ese riesgo: ofrecer al lector “lo que le gusta” en base a las tendencias registradas podía convertirse en un elemento distorsionador al momento de elaborar la agenda exclusiva de comisiones. La prioridad estaba

en la especialización y la estrategia de marca, antes que en el mal empleo de esta herramienta.

En *Gestion.pe* también había una sección llamada “Las más leídas”, ubicada en el extremo derecho del lector. Allí rotaban diariamente las notas con más visitas. Sirvió no solo como una fuente de conocimiento sobre la preferencia del público, sino también como una meta a la que era clave apuntar con todas las notas que se publicaban.

SÉPTIMO MANDAMIENTO: “Vivirás del *Long tail*. [Y no descansarás hasta cultivar tu público de nicho]”.

El *Long tail* era transversal a la estrategia de *Gestion.pe*. Cada uno de los anteriores “mandamientos” demostraron que las “tres fuerzas poderosas” del modelo de negocio –argumentadas en el marco de referencia de este informe²⁷– se ejecutaron en los procesos de elaboración de contenidos periodísticos, en los que participé diariamente desde la concepción hasta la ejecución. Se amplió la diversidad de temas con las entrevistas exclusivas en video y los *blogs* de análisis coyuntural, a fin de extender la “larga cola” de audiencias de nicho. Se difundieron las noticias propias de manera gratuita, activando todos los canales de difusión como las redes sociales y el buscador Google –mediante buenas prácticas de SEO–, con el objetivo de engrosar la

²⁷ Ver el Capítulo 3: Marco de referencia de la sistematización. La economía Long tail aplicada al periodismo, p. 61.

“larga cola”. Y se mantuvo un flujo constante de noticias de dominio público y los temas mediatizados –sin distorsionar la marca–, con el afán de reorientar la demanda masiva hacia los contenidos de nicho.

De la misma forma, *Gestion.pe* cumplió varias de las “nueve reglas”²⁸ que plantea el modelo del *Long tail* para sustentar su efectividad, como utilizar todas las herramientas para visibilizar la marca en Internet, generar una expectativa de contenido para una monetización futura, exponer la mayor variedad de temas acorde con la línea editorial y dejar que el público marque las tendencias de consumo de noticias. Y, sobre todo, microsegmentar la oferta noticiosa.

Este último aspecto se logró mediante la publicación por entregas de las entrevistas exclusivas. Mientras que en el diario impreso se amontonaban las declaraciones de una fuente en el cuerpo de una sola nota y se titulaba por el punto de vista más atractivo, en *Gestion.pe* se desagregaba la información de acuerdo a los temas de interés del público, guiados por la coyuntura o la novedad. Es decir, una fuente podía servir para varias notas. Sumado los impactos en el tráfico, el resultado era rotundamente mayor que replicar el proceso de aglomeración del periódico.

²⁸ Ver el Capítulo 3: Marco de referencia de la sistematización. La economía Long tail aplicada al periodismo, p. 61.

Siendo redactor *web* planteé esta iniciativa de microsegmentación de la noticia y cuando fui subeditor la fomenté entre los integrantes del equipo. En *Gestion.pe* se asumió que el foco del trabajo estaba del lado de la “larga cola” y desde allí era menester tomar las decisiones. Por ejemplo, la nota titulada *El Perú tiene todos los componentes para una burbuja inmobiliaria*, publicada el 25 de junio del 2013, se convirtió en una de las más leídas de aquel año. Se juntaron tres factores que explicaron su éxito: el entrevistado, el tema de coyuntura y la microsegmentación de la noticia. El economista Carlos Parodi, una fuente altamente identificada con el público de la marca –a tal punto que se convirtió en *blogger* de *Gestion.pe*–, explicaba en un video exclusivo el posible estallido de una burbuja inmobiliaria en el Perú, que durante esa fecha preocupaba por el *boom* crediticio, asunto del que él era el investigador más importante. El impacto de la noticia denotó el modelo perfecto del *Long tail*, representado en el Gráfico 38. Desde junio del 2013 hasta marzo del 2014, la nota seguía sumando visitas y las seguirá teniendo. La importancia radica en que es un tema especializado, pero aún así tiene un público cautivo que le asegurará un crecimiento estructural.

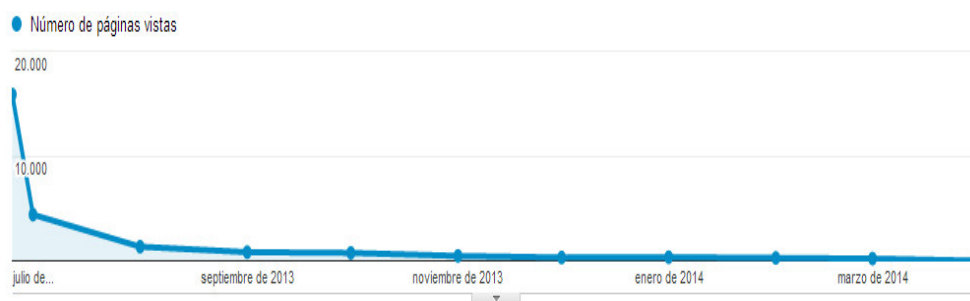


Gráfico 38

El *Long tail* se hizo evidente en las notas con valor agregado, tanto a nivel temático como audiovisual. Esta captura es del 25 de junio del 2013 (Fuente: Google *Analytics*)

Gestion.pe también sentó un precedente en el uso del *Facebook* para ampliar y engrosar la “larga cola”. Esta red social es la favorita de los peruanos y suma una audiencia de 12.4 millones en el país, donde es necesario tener la mayor presencia para captar más lectores. En ese sentido, el alcance potencial se enfocaba en los amigos de los 184,113 *fans* de *Gestion.pe* a marzo del 2014. No obstante, los fans que realmente interactuaban eran un número más reducido. A este grupo se le conocía con el indicador PTAT, que son las iniciales en inglés de *People Talking About This* (Personas que están hablando sobre esto).

El PTAT es la interacción de los “me gusta”, los comentarios, las menciones, los compartidos y las etiquetas. *Gestion.pe* tenía 7141 personas interactuando que, respecto al total de *fans*, representaban el 4%. Es decir, el portal tenía un PTAT de 4%, más que el doble de lo que tenía antes del relanzamiento de *Gestion.pe*²⁹. Sin embargo, aún era un nivel bajo en comparación con otras *web* generalistas que tenían 20%. El objetivo era alcanzar un PTAT más considerable, utilizando otras formas de llegar a los usuarios por el *Facebook*, como las fotografías intervenidas o elementos más atractivos. No obstante, se dejó un precedente importante.

Igualmente, *Gestion.pe* echó luces sobre la creación de productos *web* complementarios o subproductos que sumaran más audiencias de nicho. La rentabilidad corría por ese camino, tomando como baluarte la especialización

²⁹ Ver Anexo 1: Entrevista a David Reyes, exeditor de *Gestion.pe*, p. 237.

en economía, con perspectiva a desarrollar temas más específicos. Las iniciativas de nicho por naturaleza tienen ciertas limitaciones, pero si se emplea la palabra “sumar” como una visión de mercado se puede configurar un gran potencial. En esa dirección, *Gestión.pe* desarrolló propuestas creativas de contenidos periodísticos que acrecentaban el interés por la “larga cola”. Uno de esos ejemplos fue la *subhome*³⁰ que se creó para la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE) 2013, evento al que asistí como enviado especial. Tal como se aprecia en el Figura 26, la propuesta tenía su propio diseño y conexión a redes sociales:



Figura 26

Fue la primera vez que *Gestión.pe* creó una *subhome* para un evento empresarial. Data de diciembre del 2013 (Fuente: *Gestión*)

³⁰ Página adscrita al portal, pero con diseño y analítica independiente

Esta *subhome* logró sumar 124,807 páginas vistas con un total de 91 notas publicadas durante los tres días que duró la CADE 2013³¹. La cifra cobraba mayor interés si comparábamos con los resultados de la *subhome* de *Elcomercio.pe* para el mismo evento: 184,993 páginas vistas con un total de 61 notas. La diferencia no era tan abismal, considerando que *ElComercio.pe* tenía 10 millones de usuarios únicos con una propuesta de noticias generalistas. Mientras que *Gestion.pe* era un portal de nicho con 1.2 millones de usuarios únicos. Sin embargo, *Gestion.pe* tuvo el mayor tiempo de espera promedio en la *subhome* (3 minutos con 53 segundos), a diferencia del resultado de *Elcomercio.pe* (2 minutos con 57 segundos), lo que reflejó un mayor interés del público por seguir navegando. Incluso, la noticia más leída de *Gestion.pe* en la CADE 2013 obtuvo 13,711 páginas vistas, superior a las 13,271 de *Elcomercio.pe*.

Las fuentes principales de tráfico de la *subhome* de *Gestion.pe* fueron las redes sociales. La publicación con más interacción fue la nota sobre el CEO de Intercorp, Carlos Rodríguez Pastor, la cual tuvo 953 *likes* (51,264 de alcance total), 85 recomendaciones en *Twitter* y 39 en *Google+*. Estos números demostraron que sí era posible extender la “larga cola” con otra propuesta de nicho, en este caso con la cobertura en tiempo real de eventos empresariales y económicos, que también redituaban a nivel de publicidad. En un futuro, quizá podría independizarse y configurarse una *web* de la marca *Gestión*

³¹ Información brindada por el Departamento de Multimedia de Prensa Popular del Grupo El Comercio.

especializada en grandes eventos a nivel nacional e internacional. Más aún si existe el producto *Gestión Educación Ejecutiva*, que organiza eventos empresariales y mesas redondas en coordinación con universidades y escuelas de negocios. Por lo menos, ya se identificó que existe un público que demanda esta información.

La *subhome* de la *Copa Gestión: Torneo de Tenis Interempresas* también fue un ejemplo que llevaba la impronta del *Long tail*. Se desarrolló con un diseño especial y se apostó por un público de micronicho, porque básicamente estaba enfocada en las empresas en competencia y sus trabajadores. Tanto fue el impacto en la marca *Gestión* que El Grupo El Comercio, en su memoria anual 2013, resaltó esta iniciativa como una propuesta sólida: “Este año se llevó a cabo la primera fecha del primer torneo de Tenis Inter-Empresas Copa Gestión, congregando a doce principales empresas del país y un total de 60 jugadores” (Grupo El Comercio, 2013b, p. 15). La *subhome* lucía como en la Figura 27:



Figura 27

El torneo de tenis (2013) tuvo el objetivo de potenciar la identificación de los empresarios con la marca *Gestión* (Fuente: *Gestión*)

Otra de las propuestas que surgieron en *Gestion.pe* a partir de los resultados del modelo del *Long tail* fue la creación de contenido *web* para provincias y el extranjero. La página *web* demostró que hay un público expectante en el interior del país, debido a que la edición impresa no llega a muchas zonas. Según el Google Analytics, como se puede apreciar en el Gráfico 39, Cusco y Arequipa lideraban a marzo del 2014 el número de visitas en provincias.

	2.153.596 % del total: 69,89% (3.081.355)	2.153.596 % del total: 69,89% (3.081.355)
1. Lima Region	1.443.572	67,03%
2. Cuzco	217.661	10,11%
3. (not set)	185.241	8,60%
4. Arequipa Region	73.286	3,40%
5. La Libertad Region	51.302	2,38%
6. Junin	40.454	1,88%
7. Lambayeque Region	30.234	1,40%
8. Piura Region	26.236	1,22%
9. Cajamarca Region	17.319	0,80%
10. Tacna Region	16.564	0,77%

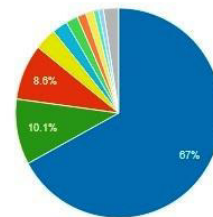


Gráfico 39

El aumento de la penetración de Internet en provincias afianzará este potencial mercado de nicho (Fuente: Google *Analytics*)

En el caso del extranjero, los lectores potenciales serían los peruanos migrantes, sobre todo los que residen en Estados Unidos, puesto *Gestion.pe* identificó un público de micronicho que viene aportando al *Long Tail* de la web (Ver Gráfico 40).

Pais/territorio	Visitas	% Visitas
1. Peru	2.153.596	69,89%
2. United States	267.309	8,68%
3. Mexico	121.874	3,96%
4. Spain	98.596	3,20%
5. Colombia	83.202	2,70%
6. Argentina	58.201	1,89%
7. Chile	49.107	1,59%
8. Venezuela	31.401	1,02%
9. Ecuador	24.307	0,79%
10. Brazil	22.353	0,73%

Gráfico 40

El comercio global también configura un escenario interesante para brindar información especializada a inversionistas extranjeros. Captura de febrero del 2014 (Fuente: Google *Analytics*)

Entre todas estas posibilidades, quizá la más importante sea la de independizar algunas de las secciones de *Gestion.pe*, las cuales podrían funcionar como un nuevo portal, pero siempre adscrito a la matriz. Entre abril del 2012 y marzo del 2014, pude identificar con naturalidad algunos temas recurrentes con gran lectoría. Aunque la *web* era especializada en economía y negocios, no fue menos importante la presencia de contenidos sobre tecnología, estilos de vida y *management*. El verdadero potencial para desencadenar el modelo *Long tail* en *Gestion.pe* radica en sus secciones, las cuales fueron trabajadas dotándolas de ese valor.

En el Gráfico 41 se muestra el crecimiento de la sección Economía durante los dos primeros años en Internet de *Gestion.pe*. Es notorio que registró el mayor volumen de tráfico de la *web*, con un pico de 156,070 páginas vistas en marzo del 2014.



Gráfico 41

La sección Economía tiene más páginas vistas porque también registra el mayor número de notas. Captura realizada en marzo del 2014 (Fuente: Google Analytics).

Sin embargo, el dinamismo de la sección Economía es similar al alcanzado por otras secciones como Tecnología, Tendencias y Tu dinero. El Gráfico 42 es

revelador en ese aspecto y echa luces sobre la posible creación de subproductos.

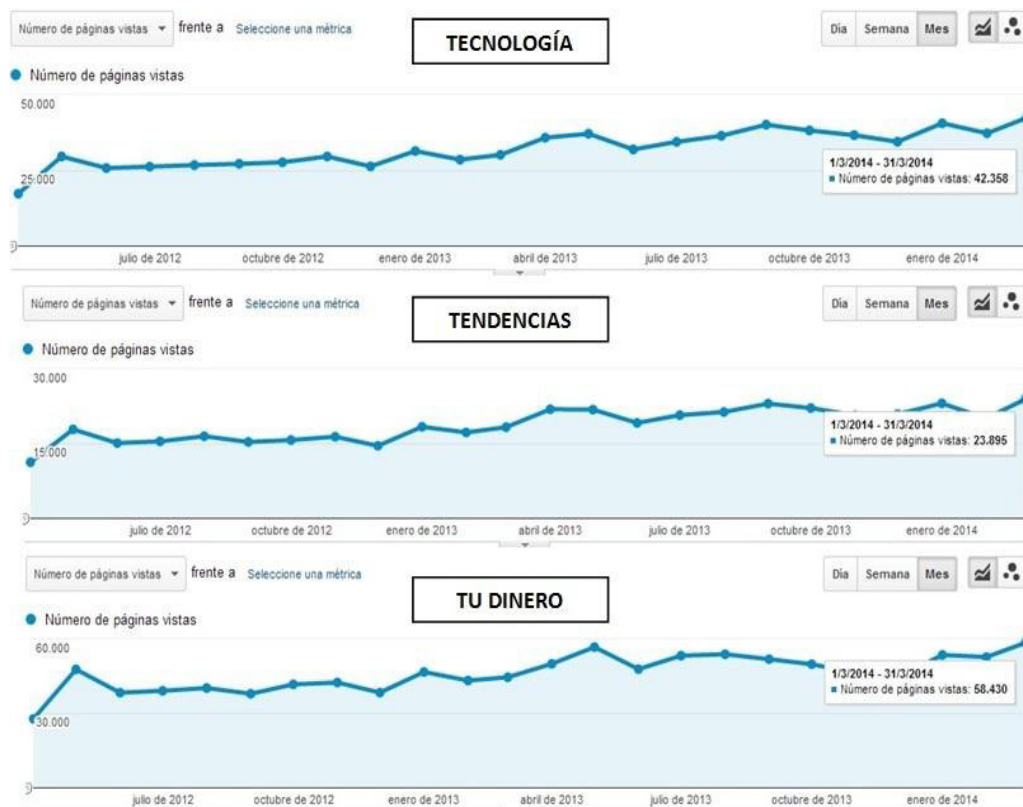


Gráfico 42

La sección Tu dinero generó un gran impacto en la lectoría dado su corte utilitario sobre finanzas personales. Captura realizada en marzo del 2014 (Fuente: Google Analytics).

Las secciones Tecnología, Tendencias y Tu Dinero figuraron algunos meses como las páginas más leídas de *Gestion.pe* después de Economía y Empresas. Ello ocurría cuando se dedicaban más notas propias con video en dichas secciones. También se pudo constatar que la sección Empleo y Management tuvo una importancia vital para la variedad de temas. El denominador común de estas opciones eran las notas utilitarias y el valor

agregado temático y audiovisual. Se hizo tan evidente la expectativa de los lectores sobre estas secciones que independizarlas constituía en la oportunidad con mayor potencial de *Gestion.pe* para extender la “larga cola”.

5.7 Aporte personal al modelo *Long tail* aplicado en *Gestion.pe*

Luego de explicar el modelo del *Long tail* aplicado en *Gestion.pe*, se hace necesario resaltar, de manera aislada y con más detalles, mis tareas y aportes personales en este proceso de relanzamiento, con el afán de que, independizándolos de la estrategia digital, puedan ganar mayor notoriedad y se identifiquen nítidamente para efectos pedagógicos. Pero se debe entender que estas contribuciones en conjunto tenían el objetivo de extender esa “larga cola” de usuarios únicos de *Gestion.pe* a través de contenidos especializados y exclusivos.

Pese a que el editor *web*, David Reyes, era quien lideraba la elaboración de contenidos, la estrategia digital y el estilo periodístico de la *Gestion.pe*, tuve el privilegio de trabajar muy cercanamente con él y proponer diversos planes de acción para contribuir con el posicionamiento de la nueva página *web*. Dicha prerrogativa respondió a que fui el único periodista del grupo con experiencia en la cobertura de temas económicos, y ese perfil se alineaba con la nueva propuesta de *Gestion.pe* de convertirse en una *web* de referencia en noticias de economía y negocios con valor agregado.

He creído conveniente dividir los aportes ejecutados de acuerdo a los cargos que asumí durante los dos años de análisis del presente informe profesional. Es decir, enumero las iniciativas que propuse y concreticé cuando era redactor *web* y subeditor *web*. De esta manera, se evidencia con mayor nitidez la suma de responsabilidades que fui asumiendo a medida que *Gestion.pe* se iba consolidando en el mercado periodístico digital.

Redactor web

En el puesto de redactor *web* –en el nivel *junior* y *senior*–, desempeñé las mismas funciones durante veintiún meses. El primer año fue el más intenso, pues el grupo de trabajo se fue consolidando a medida que se conocían mejor las tareas y los procesos periodísticos. En ese trayecto, aporté con lo siguiente:

- Contribuí con mi agenda personal de contactos e inicié un plan de diversificación de fuentes de acuerdo a las secciones de la página *web*. Si bien contábamos también con los contactos facilitados por los periodistas del diario impreso, la idea era buscar rostros nuevos para la marca, debido a que el público objetivo de *Gestion.pe* era más joven y versátil. Comencé a identificar potenciales entrevistados en las universidades, las consultoras, los centros de investigación y los gremios empresariales. De igual manera, amplié los contactos de especialistas independientes y exfuncionarios públicos. En cada comisión, uno de mis objetivos iniciales fue conseguir nuevos entrevistados de diferentes rubros.

- Impulsé la diversificación de temas en *Gestion.pe*, acorde con la coyuntura informativa y las exigencias de cada sección del portal. Mi objetivo era dotar a la *web* de contenidos especializados de actualidad y análisis. Para ello, diariamente proponía temas propios de alto impacto mediático para sumarnos al debate en torno a la economía y los negocios. Tomé la posta en temas macroeconómicos y respecto a las políticas sectoriales abordé en especial el sector minería e hidrocarburos.
- Configuré los cuadros de comisiones en coordinación con el editor *web*. Recomendaba qué eventos del sector público y privado eran decisivos para conseguir noticias de alto tráfico en *Gestion.pe* y qué temas se debían rescatar de ellos. Al ser un medio especializado en economía, recomendaba poner énfasis en los temas de coyuntura, pero también detenerse en el programa oficial de los eventos, puesto que allí se desarrollaban temas más técnicos y especializados. En esa misma línea, si en un evento habían varios expertos y autoridades, sea como panelistas o asistentes, recomendaba hacer entrevistas exclusivas en video. Yo mismo realizaba todas estas actividades para ir marcando el ritmo de trabajo y los procesos periodísticos para la elaboración de la noticia.
- Propuse la cobertura en tiempo real de eventos importantes sobre economía y negocios, como la CADE y PERUMIN. Mientras los otros

medios escritos, radiales y televisivos asistían a estos eventos solo para cubrir la participación de las autoridades gubernamentales, creí conveniente que *Gestion.pe* también publique en tiempo real una nota periodística de cada exposición del programa, dado que se trataban de temas especializados y de interés para nuestro público objetivo. La propuesta fue acogida por el editor y el diario nos proporcionó la logística necesaria (laptops y cámaras de video) para hacerla afectiva.

- Brindé asesoría en temas periodísticos a los economistas que integraban la redacción *web*. Las recomendaciones eran permanentes y sobre la marcha del trabajo. El editor *web* me encargó esta tarea que consistía en dialogar sobre los puntos de vista que eran convenientes para cada noticia, la forma más adecuada de redactarla y cuál sería el titular más exacto para lograr un impacto en el público objetivo. Era usual que los economistas consigan información más técnica, pero desconocían cómo abordarla periodísticamente y en ese momento era oportuno asesorarlos.
- Hice una selección de programas televisivos y radiales especializados en economía que la redacción *web* debía seguir diariamente para replicar los contenidos. Y recomendé la distribución de los mismos entre los redactores –entre los que me encontraba– para cubrir la mayor diversidad de noticias especializadas y lo más inmediato posible. En ese mismo ejercicio, planteé nuevos puntos de vista para titular esas notas

propaladas por otros medios, porque, si bien es cierto que esta información no era propia, podíamos darle un matiz de exclusividad abordándola de manera diferente a como la presentaban los canales de televisión y las emisoras radiales.

- Propuse realizar un despliegue especial de las exposiciones, discursos y conferencias de prensa sobre temas económicos de coyuntura que se transmitían por televisión. Por ejemplo, la presentación del ministro de Economía en el Congreso sobre algún tema específico, que por lo general se transmitía en el canal del parlamento. O, el caso más emblemático para estos fines, el discurso de 28 de julio del Presidente de la República. El objetivo era dividir el trabajo entre los integrantes de redacción según los subtemas económicos que se abordaban. Cada redactor era responsable de escribir una nota en tiempo real y pautear el video específico para subirlo conjuntamente en la *web*. Después, estos procesos daban pie a recurrir a la agenda propia para conseguir opiniones acerca de las propuestas de las autoridades estatales.
- Puse en práctica las pautas entregadas por el Grupo El Comercio para el posicionamiento SEO en Google, uniformizando el uso de las *keywords*, los URL y los *tags*, junto con los demás integrantes de la redacción *web*. Debido a mi experiencia periodística, contribuí con la revisión de los titulares de las notas escritas por los redactores, con el fin de que cumplan con las buenas prácticas de SEO y, además, tengan el mayor

impacto mediático, pues constituyen la parte medular de la noticia para efectos de lograr un mayor alcance de lectores.

- Fui responsable de mantener actualizada la nota principal de *Gestion.pe*, la cual encabezaba la *homepage* con un tipo de fuente más grande. Inclusive, se podía resaltar con un cintillo de fondo negro a manera de alerta para el caso de las *breaking news* (noticias de última hora). Cada hora tenía que escribir una nota periodística para colocarla en portada. Y si otro redactor tenía una primicia importante, yo me encargaba de acomodar el titular según el diseño de la *homepage* o a veces lo cambiaba por uno más atractivo, previa conversación con el autor de la nota.
- Recomendé fragmentar las entrevistas en dos notas periodísticas si es que se abordaban temas de igual importancia. Mientras que en el diario impreso, por motivos de espacio, solo se priorizaba un tema y los demás se volvían complementarios, pese a ser igual de importantes, en *Gestion.pe* podíamos darle la misma relevancia. De esta manera, aprovechábamos el impacto de los titulares y extendíamos el alcance mediante la diversidad temática.
- Planteé un punto de vista más idóneo para sacar mayor provecho de las noticias enviadas por las agencias de noticias internacionales, como Reuters, Associated Press y Bloomberg. El trabajo consistía no solo en

editar los reportes que a veces eran extensos y/o estaban llenos de muletillas extranjeras, sino también buscarle un mejor titular –en la mayoría de casos, contextualizarlos mejor y utilizar las *keywords* necesarias–, y elaborar dos noticias de un mismo reporte si es que los temas exigían ese tratamiento especial. E, incluso, levantar la noticia por algunas declaraciones o datos consignados en el cuerpo de los reportes, pues en muchas ocasiones allí se encontraban los temas de mayor relevancia e impacto mediático.

Subeditor web

Ascendí al puesto de subeditor web en un contexto de consolidación de *Gestion.pe*, a poco tiempo de que cumpla dos años en el ciberespacio. Estuve bajo esta responsabilidad durante cuatro meses, pero nunca dejé de realizar las tareas antes descritas como redactor *web*. Aceptar este cargo significó sumar nuevas responsabilidades a mis funciones habituales, relacionadas esta vez a la edición, coordinación, ejecución y evaluación de impactos de la estrategia de posicionamiento de *Gestion.pe*, trazada por el editor *web* y el director periodístico de la marca Gestión. Así aporté con las siguientes actividades:

- Asumí la responsabilidad de los contenidos de *Gestion.pe*. Aprobaba diariamente la temática y la lista de entrevistados exclusivos que proponían los redactores. Sugería otras fuentes para diversificar la oferta noticiosa. Y cada día presentaba un plan de contenidos propios al editor

web y al director periodístico de la marca Gestión. Además, semanalmente enviaba a todos los redactores una lista de temas que debían ser desarrollados.

- Coordinaba con los redactores las comisiones a las que debían asistir de acuerdo a las convocatorias abiertas de las instituciones públicas y privadas. Detallaba los temas que eran claves conseguir y recepcionaba sus reportes enviados desde el lugar de la comisión. Si no eran por escrito, me dictaban por teléfono una nota pequeña con el titular y unas declaraciones adelantadas para publicarla de inmediato en la *web*. Luego, la misma noticia era desarrollada minutos después y complementada con otras notas al regreso del redactor al diario. Mientras el editor *web* y el director periodístico del diario velaban por la estrategia digital (tanto en temas, procesos y posicionamiento), yo me encargaba de que ésta se ponga en práctica de la manera más sincronizada.
- Evaluaba semanalmente el contenido publicado en la *web*, comparándolo con otros portales especializados en economía o con aquellos que tenían una sección económica. Elaboraba un reporte y, en base a él, dialogaba con el editor y los redactores sobre los puntos débiles y fuertes de la cobertura de la agenda masiva. Si bien todos los medios accedían a este contenido, tenía la misión de velar que se

publiquen las primicias lo más pronto posible y los puntos de vista más especializados que marquen la diferencia con el resto.

- Administré las cuentas de *Facebook* y *Twitter* de *Gestion.pe*, publicando las notas periodísticas de coyuntura y las de mayor impacto mediático. Si bien es cierto que la *web* tenía diariamente notas sobre temas económicos muy técnicos, procuraba compartir en redes las más políticas, utilitarias y de interés común. Y potenciaba los contenidos de las secciones como Tecnología, Tu dinero, Tendencias y Management. El proceso de selección era muy cambiante en el día: dependía del alcance, los *likes*, los compartidos y los comentarios que se registraban en cada nota compartida para tener una noción de lo que buscaba el usuario de *Gestion.pe*. También me servía de guía el cuadro de notas más leídas, los *trending topics* y las visitas en tiempo real que se registraban en el *Google Analytics*.
- Continué potenciando el uso del *Google Analytics* en la estrategia de posicionamiento de *Gestion.pe*. Consultaba en tiempo real la lectoría de las notas publicadas y a las más preferidas les daba mayor visibilidad en la *homepage* y las compartía en *Facebook* y *Twitter*. De esta manera, potenciaba aún más el tráfico de usuarios únicos de cada contenido. Y, viceversa, si recababa en que alguna nota no tenía el impacto deseado y el tema abordado era de gran interés, también la explotaba mucho más en la *web* y en las redes sociales.

- Potencié el énfasis en desarrollar el contenido específico para cada sección de *Gestion.pe*, con miras a que puedan independizarse como una *subhome*. A los redactores les encargaba entrevistas para mantenerlas actualizadas. El objetivo generar expectativa con los contenidos de cada sección y mantener el interés de los lectores por dichos temas más especializados. Igualmente, recibía las sugerencias de cada redactor para estos fines, así como evaluaba la cantidad de notas diarias que se debían publicar en las secciones.
- Encargaba a los redactores el análisis de los reportes de instituciones como el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), el Banco Central de Reserva (BCR) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), entre otras entidades. Para ello, seguía el calendario de estas publicaciones para anticipar las entrevistas exclusivas y hacer un despliegue especial de acuerdo a la importancia de los temas y la coyuntura económica. El objetivo era que *Gestion.pe* sea el primer portal en brindar estos análisis, dada la especialización de su cobertura.

Capítulo 6

BALANCE DE LA EXPERIENCIA

6.1 Lecciones aprendidas

Tras los dos años de trabajo en *Gestion.pe*, puedo definir el aporte de esta experiencia para mi carrera de periodista en dos ámbitos de especialización: económico y digital. Llevaba poco más de un año escribiendo en la sección Economía del diario *La República*, en su edición impresa. Allí me di cuenta que el llamado “periodismo económico” era lo mío, que me gustaba en demasía, pero que existían límites por estar en un medio generalista. Pasar a *Gestión* fue un salto cualitativo en mi profesionalización: era un diario especializado en economía y podía aprender mucho, y aprendí. El trabajo con las fuentes, los puntos de vista de la noticia, el acceso a la información, la cobertura de los temas, entre otras cosas, requerían de una mayor pericia y conocimiento. Reconozco que este aporte fue decisivo en mi quehacer periodístico.

Yo también provenía de pensar y escribir temas para revistas y diarios impresos. El papel fue mi nación periodística durante seis años previos de ejercicio profesional. Entrar a *Gestion.pe*, y en el momento de su relanzamiento, fue un cambio de base en mis conocimientos de la carrera. Nunca había trabajado para una página *web* y me tocó la oportunidad de hacerlo en una especializada en economía. Aprendí a pensar diferente en la forma de comunicar las noticias y, sobre todo, aprendí a posicionar esas noticias en Internet. Lo fundamental fue haber trabajado combinando dos

procesos: publicando notas y a la vez analizando el impacto de estas con herramientas de analítica web, como he dado cuenta en este informe. Fue así como pude potenciar mis conocimientos y experiencias en sintonía con el derrotero digital que cobra fuerza en la prensa mundial y que en la prensa nacional aún se habla como “el futuro”. En esa senda, fue relevante conocer el modelo *Long tail*, que pienso debe guiar el periodismo especializado *online*.

El contenido propio con valor agregado fue la diferenciación con que *Gestion.pe* se abrió paso en el mercado online. El valor de marca prevaleció en la estrategia de publicación de contenidos: no era menester crecer a costa de quebrantar la línea editorial regida por el diario impreso, como sí lo hacía la mayoría de medios de comunicación. Al ser una *web* de nicho, me permitía profundizar más en los temas coyunturales e inactuales, sin sentirme presionado por la inmediatez del ciberespacio. Pero a la vez tenía que pensar cómo se lograría el mayor impacto de las noticias en la *web*. Si una de las dos cosas flaqueaba, el resultado era negativo. Partiendo de que la economía no está muy difundida en el país, había que ahondar en los temas en cuestión para exigir a los entrevistados (economistas, analistas, empresarios y ministros) que expliquen en términos cotidianos tal o cual aspecto interesante para el público, más aún cuando las conversaciones eran registradas en video. Y luego proceder a analizar qué titular sería más atractivo para la *web* y si cumplía con la estrategia SEO de posicionamiento en Google. Hacer que estas dos vertientes de una misma noticia coincidieran bajo el tamiz de la novedad era el gran reto que enfrentaba junto a mis compañeros en *Gestion.pe*.

Hubo casos en que se cometió errores y, por más que las notas fueron trascendentales, se desperdició la información. Si bien es cierto que como medio especializado podemos darnos un tiempo prudente en algunos temas, en otros hay que sacarlos de inmediato y si no se tiene seguridad en las decisiones, se pierde el momento y se deja puerta libre la competencia. Al fin y al cabo, *Gestion.pe* está en Internet y no se puede escapar de la escritura rápida. Cuando me tocó subsanar alguna falencia, retiraba la nota publicada y volvía a titularla, si lo permitía la ocasión. Pero si ya había sido compartida en redes sociales, no cabía otra cosa que escribir una segunda nota con mayor impacto en Google.

Uno de los desafíos que se evidenció en el camino fue el diseño de la cobertura en tiempo real: escribir para la web desde los megaeventos económicos, empresariales o gubernamentales, como la CADE Ejecutivos o la Convención Minera–Perúmin. No existía ningún precedente de cómo reportear estos acontecimientos y abastecer con notas a la página web. Junto con el videoreportero de *Gestion.pe* definí en la práctica los puntos que se debían cumplir y el resultado fue un éxito. Esta rutina la describí en el capítulo quinto, sobre la producción noticiosa. En resumen, significó escribir y editar videos en tiempo real, haciendo cortes y retomando la posta a cada momento. No fue un intento en vano: *Gestion.pe* elevó sus visitas con las notas enviadas desde el lugar de los eventos. Si lo explicado anteriormente –sobre fusionar el conocimiento temático con la estrategia en Google– era un reto constante, aquí cobraba un mayor énfasis: la rapidez no podía jugarte una mala pasada.

Teníamos un número mínimo de personal para estos casos, pero la creatividad era mayor. Y aquí debo resaltar otra característica: hasta la fecha, los periodistas de *Gestion.pe* no se especializan en un solo sector o tema específico, sino en todos los temas económicos, que ya es una especialización en sí, justamente para estar preparados para este tipo de necesidad informativa.

6.2 Hallazgos

Durante el proceso de sistematización de mi experiencia en *Gestion.pe* revisé al detalle herramientas de analítica *web* como *Google Analytics*, *Twitter Analytics* y *Facebook Insights*, por mencionar solo las principales. La rutina del quehacer periodístico muchas veces me alejó de reflexionar sobre estas estadísticas. Pero este informe me despertó el interés e investigué todas las tendencias de consumo de noticias registradas durante los casi dos años que tiene *Gestion.pe* en el mercado. Son impresionantes los datos que arrojan estas herramientas, a tal punto que exigen una materialización en contenidos para el lector. Así afiancé mi idea de que el modelo del *Long tail* es el óptimo para revalorar el periodismo en Internet: viendo los datos podía intuir qué nuevos productos y subproductos serían efectivos para alargar la cola del éxito de *Gestion.pe*, pero también recabé en que necesito más conocimientos sobre analítica *web* para tener una mayor certeza.

Concienticé que las notas propias no solo tuvieron una relevancia decisiva en *Gestion.pe*, sino que a partir de ellas se configuró una plataforma importante para debatir temas digitales y tecnológicos aplicados a todos los sectores económicos del país, como minería, hidrocarburos, servicios, comercio y financiero. Significó un influjo de innovación para poner en agenda temas ajenos a la coyuntura y de tendencia mundial. Además, puso en vitrina a rostros técnicos de nueva data que no se conocían en otros diarios y portales del país.

No pude evitar hacer una autocrítica. Revisando el conjunto de notas publicadas desde el 2012 hasta el 2014, evidencié que muchas notas no cumplen con las pautas para un buen posicionamiento en Google. Recordé que la estrategia para lograr el mejor impacto en el buscador se comenzó a cumplir poco a poco hasta pisar el acelerador a partir de los últimos meses del 2012. No obstante, desde esa fecha hacia adelante también encontré algunas falencias. No son errores preocupantes, pero sí reflexioné que hace falta una estandarización sobre estos puntos, teniendo en cuenta el ingreso de nuevos redactores.

En general, la sistematización de mi experiencia trazó una nueva misión y visión no solo para *Gestion.pe*, ni tampoco solo para el periodismo económico, sino para el periodismo *web* especializado en general. Y el análisis viene desde el diseño gráfico para constituir una propuesta de nicho hasta los procesos de

producción de la noticia. Visto en su conjunto, no me queda duda que *Gestion.pe* es un precedente importante en la prensa nacional.

6.3 Problemas y tareas pendientes

Los medios generalistas siguen primando en la prensa nacional. El periodismo especializado aún es poco explorado, pese a que Internet está hecho para potenciar este mercado de nicho. Particularmente, el periodismo económico recién está tomando realce gracias al buen desempeño de la actividad productiva del país; sin embargo, hay muy pocos periodistas que deseen ejercer su profesión en este sector, lo que demuestra un escaso interés por especializarse. A nivel mundial, la situación está más avanzada, el debate ya aborda los dilemas éticos de la relación entre los periodistas financieros y el mercado bursátil. Las escuelas de Comunicación Social como la de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos tienen la tarea de acelerar este cambio, cada vez más necesario.

El periodismo en Internet está despertando en el Perú, pero aún tiene una impronta generalista y las páginas *web* son vistas como cajas de resonancia de los demás medios de comunicación. A nivel laboral, continúa el estereotipo de que los periodistas *web* son los marginados de la prensa nacional, relegados a la categoría de transcriptores o ‘volteadores’ de noticias. Aún no se tiene una visión clara sobre el potencial de Internet para ejercer un periodismo especializado de calidad y profundidad, que desprecia la trivialidad

informativa que existe en el país. Es el momento clave para cambiar estas ideas caducas de que el periodismo web es el ejercicio del *copy and paste* y pariente del espectáculo.

Pero para efectuar estos cambios estructurales hace falta desarrollar una visión digital del ejercicio de la profesión. Saber que el periodismo camina de la mano con el marketing digital para potenciar sus cualidades. Utilizar en toda su magnitud los conocimientos de posicionamiento de una nota en Google a través de las buenas prácticas de SEO. Y emplear herramientas de analítica *web*, como el *Google Analytics*, en aras de conocer con más certeza el perfil del lector y potenciar el impacto de las notas. Pero, sobre todo, marcar las tendencias del consumo de noticias, porque el gran riesgo es el uso exagerado de estas herramientas. Lo cierto es que todo periodista debería tener un mapeo completo de lo que significa Google. El Internet aún es experimental respecto a cómo monetizar las propuestas de contenido, pero el camino para destronar los medios masivos está allí.

6.4 Aportes

6.4.1 A nivel teórico-conceptual

Si el periodismo económico es de reciente data en el Perú, más novísimo aún es su presencia en Internet. Este informe es una casuística de este periodismo *web* de nicho, que ayudará a su definición teórica, tratándose de una nueva tendencia del periodismo especializado. La pregunta que divagaba en mis reflexiones era ¿cómo lograr un periodismo de calidad en Internet? Luego de

presenciar que los portales generalistas caían cada vez en la superficialidad y el escándalo, me convencí que la respuesta estaba en la especialización, pero desde una visión digital: un mercado de nicho, excluyes la viruta amarillista y utilizas el valor agregado para potenciar la marca. Justamente, otro concepto puesto sobre la mesa es el posicionamiento de una marca en Internet. Pero, de pronto, surgía otra pregunta: ¿Cómo ser rentable con un *market share* reducido? Para eso recalé en el modelo del *Long tail*: sumando producto tras producto podías alcanzar un resultado nada despreciable comparado con el de los medios masivos. En *Gestion.pe*, la clave es especializarse más en economía y especializarse más en Google: unidos estos saberes podrían realzar lo que podría denominarse periodismo de nicho.

6.4.2 A nivel profesional

Su suele decir que el perfil del periodista ha cambiado, pero no se ha traducido pragmáticamente este postulado. También se ha estereotipado que el periodismo económico es difícil de ejercer por su filiación con los números, pero poco se ha hecho por demostrar lo contrario. Este informe es un testimonio práctico de cómo el periodista de estos tiempos –sobre todo, el económico–, piensa, reporta y publica la noticia, bajo la simbiosis del conocimiento especializado y el impacto en Google. Hay periodistas que siguen convencidos que es igual trabajar para una web que para un periódico. Y hay periodistas económicos que piensan que siendo más críticos en la web son más interesantes que en el impreso. Aquí se desacredita esa errónea apreciación profesional y se propone nuevas formas de trabajo acorde con las

tendencias digitales. Los egresados en periodismo también pueden utilizar este informe como un precedente para aventurarse a crear páginas web de contenido especializado en un contexto en que los medios masivos están en crisis.

6.4.3 A nivel instrumental

Las buenas prácticas de SEO son imprescindibles para desarrollar un periodismo *web* de nicho. El objetivo es que las personas te encuentren en Google cuando escriban las palabras relacionadas a la especialidad de tu *web* y así vayas cautivando a tu público. En el Perú, hay una demanda insatisfecha por información económica y a la vez hay muy pocos portales que la ofrezcan. El punto de encuentro en el mercado pasa por el filtro del SEO. Incluso, se puede pagar a Google mediante la herramienta *Adwords* para que cuando las personas busquen, por ejemplo, “economía peruana” aparezca *Gestion.pe* en primer lugar. Pero también es importante captar las tendencias de consumo y allí entran a tallar las redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *Google+*, *LinkedIn* y *Pinterest*. Y de una manera más técnica, las herramientas de analítica web como *Google Analytics*, *Twitter Analytics* y *Facebook Insight*. Dominar estos instrumentos digitales marcará la diferenciación del periodista *web*.

6.4.4 A nivel social

El Perú vivió crisis económicas sin precedentes a lo largo de su historia, pero no se desarrolló en todo su potencial la información económica en los medios

de comunicación. Y hoy que se vive una bonanza económica nunca antes vista, recién se comienza a vislumbrar un mayor interés de la población por saber de estos temas. A esto se suma la penetración de Internet en el interior del país –cada vez más creciente– que genera más expectativas por un mayor alcance de la información difundida. Internet concibe en sí misma la democratización de la información y si es económica sería relevante para la toma de decisiones de las familias, profesionales, emprendedores, empresarios e inversionistas. Sin descartar que puede servir de lazo informativo a los peruanos que están en el exterior.

CONCLUSIONES

1. El contenido propio con valor agregado marcó la diferenciación de *Gestion.pe* entre los portales periodísticos del país, los cuales basaron su trabajo en información ajena. Desde que salió al mercado *online*, el periodista de *Gestion.pe* concibió como eje central de su quehacer diario la llamada “agenda de nicho”, que consistía en realizar entrevistas exclusivas con videos y redactar notas especializadas en economía y negocios, dando espacio a la calidad y la profundidad de los temas. Su marco de acción consistía en mantener el prestigio de la marca ganada por su edición impresa durante veinticuatro años, a diferencia de otros medios que distorsionaban su línea editorial en Internet, desesperados por obtener el mayor número de usuarios y páginas vistas: la razón de ser de la publicidad. El periodista de *Gestion.pe* supo aprovechar la ola mediática sin quebrantar los límites. Hubo casos en que abordó temas de espectáculo u otra índole, desde el punto de vista económico; sin embargo, el público de *Gestion.pe* criticó estas publicaciones y la redacción *web* entendió que se había llegado al límite y no continuó con las noticias sobre estos tópicos, pese a que no se distorsionó la marca.
2. Partiendo de la premisa de que la nueva *web* estaba dirigida a un mercado de nicho, el periodista de *Gestion.pe* formó parte de la puesta en marcha de una estrategia para hacerla sustentable como negocio, pero sin poner en riesgo la calidad periodística que distinguía a la marca. Específicamente implementó diariamente el modelo del *Long tail* a

Gestion.pe, a fin de garantizar su éxito a través de la suma de pequeñas audiencias mejor fidelizadas. Ajustarse al *Long tail* implicó para el periodista de *Gestion.pe* ejecutar una estrategia SEO para posicionar la nueva *web* en los primeros lugares del *PageRank* de Google. Asimismo, utilizar de manera intensiva y estratégica las redes sociales como *Facebook* y *Twitter*, y herramientas digitales como *Google Analytics* para potenciar las preferencias de los lectores y aprovechar los llamados *trending topics*. Ello debido a que cuanto más era el alcance de la marca Gestión y más rápido la ubicaban en Google, más larga era la “cola” de usuarios de la *web*. Pero eso no era suficiente: el periodista de *Gestion.pe* elaboró contenidos para varios especiales temáticos, algunos de ellos con un diseño *web* diferente, que sumaron lectoría adicional al portal principal. Y también hizo un trabajo meticuloso de cada sección de *Gestion.pe*, demostrando que –junto con los especiales– podían convertirse en nuevos productos que alargasen la “cola”.

3. El periodista de *Gestion.pe* no pudo escapar a la inmediatez de la noticia ni al monitoreo de medios, pese a su apuesta por los contenidos propios y el análisis especializado a través de los *blogs*. También se encargó de replicar las noticias propaladas en la radio, la televisión y las agencias internacionales como *Reuters* y *Associated Press*. A esta cobertura le denominó la “agenda masiva”, la cual incluía las convocatorias realizadas por las instituciones gubernamentales, los gremios empresariales y las compañías. El objetivo era ser una vitrina *online* de

las noticias de economía y negocios del día. Pero, aún cuando estos contenidos eran ajenos, el periodista de *Gestion.pe* trató de “apropiárselos” rescatando otro punto de vista, contextualizándolos de diferente manera y/o resaltando otras declaraciones o datos más importantes. La mirada entrenada del periodista especializado en economía y negocios marcó la diferencia en este tipo de cobertura.

4. El lenguaje utilizado por el periodista de *Gestion.pe* respondió a una estrategia SEO, basada en el uso de palabras claves o *keywords* para un mejor posicionamiento en Google. Evidenció esta práctica, sobre todo, en el titular de cada nota, puesto que era el elemento principal que identifica el algoritmo de Google para clasificar y ubicar el contenido: lo idóneo era que *Gestion.pe* aparezca en el primer lugar cuando las personas busquen esos *keywords* y, de esta manera, sumar más usuarios únicos y páginas vistas. Así, el periodista de *Gestion.pe* tuvo muy en claro que los titulares utilizados en la edición impresa – generalistas, impersonales, escuetos, metafóricos, etcétera– no funcionaban en la *web*. No obstante, estas consideraciones técnicas no afectaron la redacción de las notas, ni a nivel sintáctico ni semántico. Simplemente eran pautas generales.
5. En medio del creciente reconocimiento de que la naturaleza del consumo en Internet es la especialización y las tendencias de nicho, el periodista de *Gestion.pe* puso en evidencia la demanda que existe de

información especializada en economía y negocios, en especial en Internet, la cual coincide con un contexto de crecimiento económico en el país. De esta manera, sentó un precedente obligatorio para futuros proyectos periodísticos que intenten fidelizar a un público que consume noticias económicas en Internet. Ello porque, tal como se identificó en la práctica, los lectores de nicho son sensibles a cualquier cambio de rumbo en los contenidos.

6. El periodista de *Gestion.pe* hizo una distinción muy clara entre la nueva *web* y la anterior versión, tanto a nivel de contenido como de diseño, pues tenía el objetivo de manifestar la variedad y versatilidad de la nueva propuesta informativa y especializada. Así, demostró que, pese a que *Gestion.pe* era una *web* sobre economía y negocios, era preciso establecer desde ese nicho una oferta noticiosa diversa y dejar que el público pueda seleccionar a su gusto. De esta manera, el periodista de *Gestion.pe* también tenía la tarea de identificar patrones de consumo y elaborar contenidos específicos, con miras a crear productos independientes, cumpliendo así la dinámica del modelo del *Long tail*.

RECOMENDACIONES

1. Los estudiantes de periodismo y los periodistas en ejercicio deben entender que el sistema cultural donde tienen que expresar sus conocimientos ha cambiado. Nos toca pensar desde los “medios ‘nicho’ de comunicación” y no desde los “medios masivos de comunicación”. Solo partiendo de esa nueva premisa podemos ejercer con certeza nuestro compromiso social. Recuerdo una frase del maestro del periodismo Ryszard Kapuściński: “La condición fundamental de este oficio es el entendimiento con el otro: hacemos, y somos, aquello que los otros nos permiten. Ninguna sociedad moderna puede existir sin periodistas, pero los periodistas no podemos existir sin la sociedad”. Si la sociedad ha cambiado, ¿cómo no cambiar nosotros? Los grandes desafíos en tiempos de Internet parten del empoderamiento del ciudadano, con la creación del *prosumer* (productor y consumidor a la vez), la fragmentación de las audiencias y la penetración de *smartphones* y *tablets* en la población. Pienso que desde allí se debe replantear las tareas del periodismo. Y quienes se tienen que involucrar son las universidades, las empresas periodísticas y los mismos periodistas.
2. Uno de los debates actuales sobre el periodismo digital es la rentabilidad del negocio periodístico. En ese aspecto, el modelo del *Long tail* echa luces sobre el camino por donde hay que marchar. Pero no se trata de

un pliego de acciones puntillosas que aseguran el éxito. Propugna la democratización de las herramientas de producción y distribución para que, en base a estas acciones, se reoriente la demanda hacia los contenidos de nicho. Hay grandes pautas que aún hacen falta aplicarlas al periodismo con mayor énfasis y ejemplos prácticos, tarea que me propuse entregar como un precedente con este informe. El buscador Google y las redes sociales configuran el entretejido del *Long tail*, pero son herramientas en permanente cambio que obligan a descartar e implementar acciones. Sus cambiantes algoritmos pueden, de la noche a la mañana, poner en jaque el alcance del contenido de nicho que se ofrece. Lo que sí está claro es que estar en el *Long tail* significa consolidar una marca. En otras palabras, definir un nicho y el producto. Luego conocer –en este caso no es definir– al público potencial, y, en consecuencia, establecer objetivos, sin distorsionar el espíritu de la propuesta. En ese sentido, pienso que se puede hacer un periodismo especializado de calidad y profundidad, siendo a la vez rentable en Internet, frente a las actuales propuestas generalistas sumidas en la superficialidad y la espectacularidad.

3. Internet exige al periodista especializado a convertirse en un estratega digital. En ese camino deben ahondar los estudiantes de periodismo y los colegas en ejercicio. En tiempos de la abundancia, la tarea del periodista consiste en elaborar contenidos y encargarse de la difusión. El alcance de su trabajo ya no depende de la fuerza de distribución

tradicional de una empresa, sino de cómo conecta con la demanda. Su labor no acaba en la escritura de un artículo o la filmación de un reportaje. Para ello, debe valerse de diversas herramientas *online*, pero amparadas en la identidad de una marca periodística. En esa línea, el *marketing* digital debería integrarse transversalmente en los cursos de las escuelas de comunicación, como la que tiene la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

4. El periodismo especializado en economía tiene un futuro muy grande en el Perú. Debería explorarse mucho más su potencial en Internet, basado en experiencias nacionales e internacionales. El crecimiento económico del país ha puesto en el debate una diversidad de temas del sector – muchos inéditos en la prensa peruana– que necesitan ser abordados por periodistas especializados. Este camino requiere de estudios en economía que sean complementarios con los saberes de la comunicación. Una propuesta interesante, que no existe en la academia peruana, sería vincular estudios de periodismo económico con la facultad de economía, a fin de acortar la brecha y buscar el equilibrio entre los economistas y los periodistas que forman el *staff* de las publicaciones de esta especialidad.
5. El Internet y la especialización no deben cegar el trabajo del periodista. El contexto ha cambiado, pero la revisión de los conceptos no debe

partir de las bases, sino más bien volver a ellas. Ello debido a que las audiencias, así como nacen fragmentadas, también cambian más rápido. Quedarse con una visión estrecha de las cosas dificultaría el desempeño de la profesión. De igual manera, el Internet ha vuelto a poner en debate temas como la ética, la investigación periodística y la verificación de las fuentes de información. Ello porque los principios y el conocimiento deben vencer a la rapidez de estos tiempos.

6. Gracias a Internet, los estudiantes de periodismo tienen a su disposición la posibilidad de crear sus propios medios de comunicación. Considero que el paso por una gran empresa periodística es importante por la experiencia profesional, pero el objetivo debería ser crear un portal *web* donde puedan expresar sus conocimientos. En ese camino, deben apostar por una propuesta dirigida a un mercado de nicho y adaptable a distintos formatos tecnológicos. Y también entender que los periodistas ahora somos en sí mismos una marca digital y es preciso posicionar nuestros nombres en Internet con una identidad diferenciadora.

BIBLIOGRAFÍA

AdWords: anuncie en Google, (2014). Google.com.pe, 22 de agosto del 2014, 20: 06 h, <http://www.google.com.pe/intl/ALL_pe/adwords/>

ALBORNOS, Luis A. (2007) *Periodismo digital: Los grandes diarios en la Red*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Alonso, (2011) “Escomunicación.es”, *Lecturas 2.0 esenciales: The long tail*, de Chris Anderson, 22 de agosto del 2014, 18:20 h, <<http://www.escomunicacion.es/2011/04/27/lecturas-2-0-esenciales-the-long-tail-chris-anderson/>>

ANDERSON, Chris. (2007). *La economía Long Tail: De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Barcelona: Ediciones Urano.

Apoyo Virtual. (2012). *Informe final-Estudio de Gestion.pe*. Lima, agosto. Corporación Gestión. (2000). *Brochure* publicitario. No lleva fecha de publicación, pero debe datar del 2000. En su carátula se lee el slogan: “Comunicándonos con usted a través del tiempo y el espacio”.

ARRESE, Ángel. (2002). *Prensa económica: de la Lloyd's list al wsj.com*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.

ARRESE, (2006). “Entre la simplificación y el rigor”, en *Cuadernos de información* N° 19. Revista de la Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

BATTELLE, John. (2006). *Buscar: Cómo Google y sus rivales han revolucionado los mercados y transformado nuestra cultura*. Barcelona: Ediciones Urano.

BIONDI SHAW, (2010), et. al. *Derribando muros: Periodismo 3.0: Oferta y demanda de comunicación en el Perú de hoy*. Lima: Diario El Comercio.

Cámara de Comercio de Lima, (2013). *XIII Encuesta Anual de Ejecutivos 2013*, 17 de agosto del 2014, 02:45 h,
<<http://cde.gestion2.e3.pe/doc/0/0/0/3/3/33117.pdf>>

CANTÓ, (1995). “El Periodismo Especializado y la Economía”, en *Revista Temas de Comunicación*. N° 7, Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Corujo, (2008) “Adolfocorujo.com”, *Periodismo Ciudadano: la Long tail de las noticias*, 22 de agosto del 2014, 18:23 h,
<<http://www.adolfocorujo.com/2008/09/16/periodismo-ciudadano-la-long-tail-de-las-noticias/#!/comments>>

Directrices para webmasters, (2014). Google.com.pe, 22 de agosto del 2014, 20:00 h, <<https://support.google.com/webmasters/answer/35769>>

DOMÍNGUEZ, Eva [y] PÉREZ COLOMÉ (2012). *Microperiodismos: Aventuras digitales en tiempos de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.

En la era digital, 80% de peruanos consume prensa tradicional. Sociedad de Empresas Periodísticas del Perú (SEPP), 21 de agosto del 2014, 18:01 h, <<http://sepp.pe/en-la-era-digital-80-de-peruanos-consume-prensa-tradicional/>>

Estudios de circulación de diarios en Perú del 2006 al 2013. Sociedad de Empresas Periodísticas del Perú (SEPP), 21 de agosto del 2014, 17:30 h, <<http://sepp.pe/estudios-e-informes/estudios-de-circulacion/>>. [No se utilizó la información del 2013 porque no estaba la lista completa de diarios].

FOGEL, Jean-François [y] PATIÑO (2008). *La prensa sin Gutenberg: El periodismo en la era digital*. Madrid: Punto de Lectura.

Future of Media. Future Exploration Network, 21 de agosto del 2014, 18:33 h, <<http://futureexploration.net/future-of-media>>

Futuro Labs. *Demografía de Facebook en Perú: Enero 2014*, 17 de agosto del 2014, 02:38 h, <<http://es.scribd.com/doc/201248089/Demografia-Facebook-Enero-2014-Futuro-Labs>>

García, (2009) “El País”, *La muerte del papel*, 20 de agosto del 2014, 10:58 h, <http://elpais.com/diario/2009/07/16/cultura/1247695208_850215.html>

Gestión. (2013). *Especial de la CADE 2013. PowerPoint* entregado por el Departamento Multimedia de Prensa Popular, perteneciente al Grupo El Comercio.

Gorriti, (2013) “IDL-Reporteros”, *El periodismo y el ‘lado oscuro’*, enero del 2014, 16:02 h, <<https://idl-reporteros.pe/el-periodismo-y-el-%E2%80%98lado-oscuro%E2%80%99/>>

Grupo El Comercio. (2007). Memoria anual, 17 de enero del 2014, 17:41 h, <<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Doc%20Informacion%20Anual%202007.pdf>>

Grupo El Comercio. (2008a). *Somos diferentes. Unidos somos mejores*. Información institucional del *Grupo El Comercio*, publicada en CD y distribuido en el año 2008 entre los periodistas de *Gestión*.

Grupo El Comercio. (2008b). Memoria anual, 20 de enero del 2014, 11:05 h, <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/2009007315_2009018166_004590705_Memoria%20Anual%202008.pdf>

Grupo El Comercio. (2009). Memoria anual, 12 de febrero del 2014, 16:00 h,
<<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%202009.pdf>>

Grupo El Comercio. (2010). Memoria anual, 1 de febrero del 2014, 14:20 h,
<<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%202010.pdf>>

Grupo El Comercio. (2011). Memoria anual, 1 de marzo del 2014, 9:00 h,
<<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%202011.pdf>>

Grupo El Comercio. (2012a). Memoria anual, 10 de marzo del 2014, 11:11 h,
<<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%202012.pdf>>

Grupo El Comercio. (2012b). *Quiero que Google me quiera más. Escribe pensando en tu usuario y en el buscador. Criterios de SEO para publicar en web.* Gerencia de Medios Digitales del Grupo El Comercio. Documento entregado en el 2012 a los periodistas web de *Gestion.pe*.

Grupo El Comercio. (2013a). *Grupo El Comercio. Soluciones de Comunicación. Grupo El Comercio presenta su multiplataforma para este 2014.* Brochure con las cifras de referencia para el *Grupo El Comercio*, preparadas por las consultoras MRP y DAX. Fue entregado a los anunciantes el 18 de noviembre del 2013 en conferencia.

Grupo El Comercio. (2013b). Memoria anual, 20 marzo del 2014, 15:00 h, <<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%202013.pdf>>

Grupo El Comercio. (2014). *Tu derecho a elegir: el mercado de la prensa en el Perú y el liderazgo en las preferencias*. Suplemento Especial de El Comercio, 17 de agosto del 2014, 17:41 h, <http://tuderechoaelegir.pe/wp-content/uploads/tu_derecho_a_elegir.pdf>

IAB Perú. *Tráfico de medios locales del 2011 al 2014*, 12 de enero del 2014, 8:10 h, <http://www.iabperu.com/ia_trafico.aspx?men=5&sub=1>

IGARZA, Roberto. (2008). *Nuevos medios: Estrategias de convergencia*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Illueca, (2014) “Cuadernosdeperiodistas.com”, *Medios de comunicación y crisis financiera: ¿por qué nadie nos avisó?*, 23 de agosto del 2014, 13:00 h, <<http://www.cuadernosdeperiodistas.com/medios-de-comunicacion-y-crisis-financiera-por-que-nadie-nos-aviso/>>

Ipsos Perú. (2013). *El lector peruano de hoy...* Presentación de Marinela Beke, 17 de agosto del 2014, 13:51 h, <http://sepp.pe/wp-content/uploads/El_lector_peruano_de_hoy_Ipsos_Per%C3%BA.pdf>

Kantar Media Research. *Estudio segmento Ejecutivos: lectoría de diarios y revistas septiembre-diciembre 2013*. Difundido por la Sociedad de Empresas Periodísticas del Perú (SEPP) en abril del 2014.

KAPUSCINSKI, Ryszard. (2003). *Los cinco sentidos del periodista*. México: Fundación para un Nuevo Periodismo Iberoamericano, Fundación Proa y Fondo de Cultura Económica.

Las diez cosas que sabemos que son ciertas. Google.com.pe, 22 de agosto del 2014, <<https://www.google.com.pe/intl/es/about/company/philosophy/>>

LUCHESSI, comp. (2010). *Nuevos escenarios detrás de las noticias: Agendas, tecnologías y consumos*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2010.

MarketingCharts. (2014). *Global Newspaper Circulation and Advertising Trends in 2013*, 20 de agosto del 2014, 15:49 h, <<http://www.marketingcharts.com/traditional/global-newspaper-circulation-and-advertising-trends-in-2013-43338/>>

Media Research Perú. (2012). *Estudio de lectoría de diarios y revistas en Lima Metropolitana: agosto a julio 2012*. Presentado por la SEPP como “El perfil del lector que lee diarios a través de Internet”, 17 de agosto del 2014, 13:46 h, <<http://sepp.pe/perfil-del-lector-peruano/lectores-digitales/>>

Newspaper Death Watch. Crónica del declive de periódico y de la resurrección del periodismo, 20 de agosto del 2014, 11:44 h, <<http://newspaperdeathwatch.com/>>

OSIPTEL. (2012). “Más acceso, mayor inclusión y desarrollo”, Memoria 2007-2012.

Ramonet, (2009) “Le Monde diplomatique” en español, *La prensa diaria se muere*, 20 de agosto del 2014, 13:12 h, <<http://www.rebelion.org/noticia.php?id=92603>>

Reyes, David. (2011). *Proyecto Gestion.pe*. Archivo personal.

Reyes, David. (2013). *Los siete mandamientos de Gestion.pe*. Archivo personal.

Robledo, (2014) “Sociedad de Empresas Periodísticas del Perú (SEPP)”, *La era tradigital de la prensa peruana: un mercado en expansión*, 21 de agosto del 2014, 18:18 h, <<http://sepp.pe/era-tradigital-de-la-prensa-peruana-un-mercado-en-expansion/>>

ROSADO, Roberto. (2010). “Ahora sí se oye, padre”, en *Suplemento Especial Gestión 20 años*, del diario Gestión, 13 de octubre, p. 22.

ROSADO, Roberto. (2011). *La cobertura periodística del impacto de la crisis financiera internacional en la economía peruana: la experiencia profesional en la sección economía del diario Gestión (noviembre 2008-diciembre 2009)*. Informe Profesional presentado para obtener el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

SEIJAS Candelas, Leopoldo. (2003). *Estructura y fundamentos del periodismo especializado*. Madrid: Editorial Universitas.

Taípe, (2014) "Elcomercio.pe", *SPP: El tiraje total de los diarios alcanza los 2.1 millones*, 21 de agosto del 2014, 17:35 h, <<http://elcomercio.pe/economia/peru/sepp-tiraje-total-diarios-alcanza-21-millones-noticia-1723080>>

THE ECONOMIST. (2011). *Bulletins from the future. Special report: The news industry*, 9 de julio.

VACAS, Francisco. (2010). *La comunicación vertical: Medios personales y mercados de nicho*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

VENTURO. (2004). "Periodismo en Internet", en *Enciclopedia Temática del Perú: Opinión Pública*, Tomo XIII, Lima, Empresa Editora El Comercio.

Villanueva Mansilla, Eduardo, (2002), *La experiencia de Internet en el Perú: a diez años de la Red Científica Peruana*, 15 de agosto del 2014, 10:49 h, <http://macareo.pucp.edu.pe/evillan/Eduardo%20Villanueva%20Mansilla/Escritos_files/exper.pdf>

Web 1.0, Web 2.0 y Web 3.0, en Estudio Seijo, 19 de agosto del 2014, 18:40 h, <<http://www.estudioseijo.com/noticias/web-10-web-20-y-web-30.htm>>

¿Why content for SEO? Brafton.com, 12 de mayo del 2014, 19:00 h, <<http://www.brafton.com/infographics/why-content-for-seo>>

World Wide Web Foundation. Acerca de Sir Tim Berners Lee, 15 de agosto del 2014, 09:31 h, <<http://webfoundation.org/about/sir-tim-berners-lee/>>

Zegarra, (2014) “Semanaeconomica.com”, *El futuro del periodismo: el público solo pagará por las noticias que quiere*, 22 de agosto del 2014, 18:27 h, <<http://semanaeconomica.com/article/servicios/136328-el-futuro-del-periodismo-el-publico-pagara-solo-por-las-noticias-que-quiere/>>

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista a David Reyes, editor *web* de *Gestión.pe* de octubre del 2011 a enero del 2014³²

La entrevista fue realizada en marzo del 2014.

¿Cómo era tu visión del periodismo *online* cuando entraste a Gestión a fines del 2011?

El periodismo digital me resultaba atractivo desde hace muchos años. Lo había hecho en *Perú.21*, cuando recién se empezaba a hacer periodismo digital en el país. Estamos hablando del año 2002 y era una página en *flash*: solo para que te des cuenta de lo básico que era. No había ningún interés en esa época de desarrollar todavía ese negocio. Había una fuerza menor, pues solo había un editor y dos practicantes. Ese era todo el equipo. Lo que hacíamos era curaduría de información todo el día o lo que fuera posible. En el 2011, año en que estaba entrando a *Gestión*, ya por lo menos había ciertos presupuestos. Por ejemplo, la posibilidad de contar con un equipo que no solo conste de un editor y dos practicantes, sino un equipo de siete u ocho personas. Inicialmente la propuesta era tener un equipo de cinco personas, más el editor, y se consiguió ampliarlo a siete, incluido un videoreportero.

El mercado *online* recién comenzaba a despertar...

Era un mercado que pese a tener ciertos recursos humanos en comparación a los años anteriores, todavía no había sido, y no es capaz hasta ahora, de hacer

³² Al momento de la entrevista, David Reyes era Editor de Productos Virtuales de SEMANAeconómica.

un periodismo de calidad o, por lo menos, salir fuera de la curaduría de informaciones. Todos estaban limitados a voltear notas y subir cables. Es lo que hace *Perú.21* o *El Comercio*, por decir cualquier nombre. Hacían muy poca producción propia y audiovisual. Lo que encontré en ese momento era cero valor agregado. Ninguna propuesta de valor.

Fue así que guiaste a Gestion.pe a marcar la diferenciación.

Con *Gestión*, teniendo una marca bastante favorable, podíamos hacer un poco más. Se me dio todas las posibilidades de hacer el proyecto como yo me lo imaginara. No hubo una exigencia sobre los objetivos de la empresa, del diario, o de lo que se necesitaba para la página *web*. Solo me dijeron que desarrolle el proyecto. La *web* tenía un diseño y sobre ese diseño me iba ceñir. Pero darle hincapié a una producción de contenido propio en el día a día fue un aporte personal, al igual que darle un valor agregado a través de blogueros de primera línea. Esta conjunción de cosas, más un flujo informativo dentro del nicho, hizo que la propuesta tenga un valor adicional frente a las otras páginas *web* en general. Iba más allá de la curaduría de información.

¿La estrategia estuvo en función de un mercado de nicho?

Hay que reconocer que esto se logró en un nicho que por naturaleza no te genera automáticamente demasiada información. El periodismo económico no te daba más allá de diez noticias. Y si le restas las noticias internacionales, te puedes centrar en cinco u ocho temas todos los días y de eso no sales. El propio nicho también te limita informativamente y hace que tengas un interés

de información propia para poder sostener el flujo de un día. Eso también favorece, porque hay menos información. Parece que fuera desfavorable, pero si logras volcar eso, a través de contenido propio, generas valor y eso era lo importante.

¿Trabajaste el tema multimedia con la consultora Cases i Associats, que fue quien se encargó del diseño de *Gestion.pe*?

No recuerdo a Cases i Associats marcando la pauta necesariamente en el tema. Me dieron diseño, y yo traté de desarrollarlo lo mejor posible. Ellos reprodujeron un *player*, un área multimedia donde se podía alojar los videos, pero podían ser curados de la televisión y no había indicaciones exactas sobre lo que se tenía que hacer. Recuerdo que me dijeron que haga todo lo posible por incrementar el flujo de noticias diarias, porque la idea era que este producto funcione a través de tráfico. De pronto, sí tuvo intención de hacer videos, pero cuando inicias un proyecto *web* deberías plantearte un objetivo general, objetivos específicos y después indicadores que servirán para establecer métricas exactas de acuerdo a los objetivos. Nada de eso se hizo en *Gestion.pe*, simplemente se puso un proyecto de información en marcha. Lineamientos muy marcados sobre si había que poner más o menos videos, no recuerdo que haya sido un planteamiento esencial de Cases i Associats.

En el informe tomo como pauta tu presentación titulada *Los siete mandamientos de Gestion.pe*. ¿Cómo ordenaste estas ideas?

Eso sí ha sido un poco sobre la marcha. En este momento si me encargas un proyecto de contenidos periodísticos en digital, voy a saber construirte los flujos necesarios, pero en *Gestion.pe* el flujo se hizo bastante sobre la marcha. En ello, le doy bastante crédito a Manuel Burgos, el subeditor de entonces, porque él ya sabía en qué horas había una mayor cantidad de tráfico. Sabía qué necesidades tenía el lector, en base a lo que ya veía dentro de los resultados, porque los números eran menores, pero ya te marcaban ciertas tendencias. Por una lógica natural, también establecimos ciertos órdenes: evidentemente íbamos a un público ejecutivo que se levanta temprano y requiere información de inmediato o que antes de empezar a trabajar busca información en la *web*. Entonces, esos picos tenían que estar naturalmente entre las 7:00 y 9:00 de la mañana. En base a eso, planteamos trabajar desde las 7:00 a.m. para tratar de tener un flujo a primera hora. Al principio, la idea era tener notas del día y notas propias, porque lo que se quería era empezar con una nota de portada exclusiva. Actualizábamos la *web* hasta determinada hora, que en ese momento era a las 6:00 o 7:00 p.m., no por una lógica de dejar de abastecer de información a un público determinado, sino porque simplemente faltaba personal. Buscábamos crecer de la mejor manera posible y aprovechar el personal que se tenía a su máximo nivel.

¿Qué tan importante fue para ese proceso el *Google Analytics*?

Yo no tuve un seguimiento muy particular de *Google Analytics*. Creo que es una herramienta que te sirve en la medida que tengas una buena cifra de tráfico. Cuando recién empiezas, y tienes cifras menores, la data que te arroja

puede ser representativa, pero no marca quizás tendencias. Al inicio, solo iba constatando la cantidad de usuarios, si estábamos creciendo en comparación con el mes anterior. Quizá al final de mi etapa en *Gestion.pe* empecé a reparar más fuerte en *Google Analytics*, pero no como ahora lo utilizo.

¿Reparaste en que *Google Analytics* u otras herramientas como *Facebook Insight* y *Twitter Analytics* pueden ayudar o distorsionar el trabajo periodístico?

Si vas a empezar cualquier proyecto, antes de sentarte a ver *Google Analytics*, debes establecer tus objetivos y luego qué indicadores vas a seguir. Así el *Google Analytics* termina siendo una herramienta muy beneficiosa. Por ejemplo, si tú planteas que tu objetivo no es ser la página más leída del país, sino una *web* de referencia para tu público ejecutivo, que no constituye un número amplio, entonces el indicador que más te debe importar es el de “tiempo de permanencia” en la *web*. De pronto, tu objetivo de tráfico no necesariamente superará una valla muy alta, pero puedes lograr que el lector tenga mucha cercanía y fidelidad.

Pero en los portales *web* del país se insiste, a como dé lugar, solo en los indicadores de usuarios únicos y páginas vistas. ¿Cuál es tu opinión sobre esta situación?

Esa es la distorsión, porque el indicador más fácil es el número de usuarios únicos mensuales. Estamos regidos bajo ese régimen, porque nos miden a todos por la misma vara, por el IAB Perú. No nos estamos preocupando por la

naturaleza de la marca, que es lo que debería respetarse más y reflejarse en objetivos claros. Si tú tienes objetivos claros, en base a ellos utilizas unos indicadores y luchas por ciertas cifras que no necesariamente son el tráfico. En ese sentido, el *Google Analytics* es fundamental, pero en la medida que sepas usarlo: definir cuáles son tus indicadores y saber darle el seguimiento respectivo. Es un mar de información permanente, pero tienes que saber leerla para no distorsionarla.

¿Cómo implementaste las prácticas de SEO en *Gestion.pe*?

Yo traía encima algunos lineamientos de SEO del diplomado de marketing digital que estudié en la UPC. Cuando llegué a *Gestión*, el *Grupo El Comercio* ya tenía lineamientos de cómo hacer las cosas en cuanto a posicionarse en el buscador. Ya había un uso adecuado de *keywords*, de *tags*, de crear *URL* correctas, de trabajar con términos de búsquedas en los titulares y bajadas. Existían lineamientos que el área de plataforma digital tenía por escrito y que había que poner en práctica. Al principio, trababa de ser cargoso con el tema para que estén todos alineados, considerando que incluimos dos economistas, que no necesariamente sabían cómo escribir para Internet. La idea era ir involucrándolos a todos y hacer que se respeten lineamientos básicos. Cuando ves una página como *Gestion.pe* con un 30% de tráfico procedente del buscador, algo se debe haber hecho bien. ¿Perfecto? No lo sé. De pronto, hacía faltar limpiar los *tags*. Pero este proceso es un aprendizaje. Todos estábamos aprendiendo a uniformizar el '*taggeo*'. El problema de los *tags* es

mundial. Toda página *web* va a tener un desorden de *tags* que cada cierto tiempo se debe limpiar.

Respecto a las redes sociales, ¿cómo fue cambiando tu punto de vista?

Facebook y *Google* pueden constituirse en dos grandes fuentes de tráfico para cualquier página de contenidos del mundo. La diferencia entre las dos es que *Google* es una fuente de tráfico que lleva años en el mercado y está completamente desarrollada y estructurada. Ya no hace grandes cambios en la forma de posicionarte en el buscador. El problema de *Facebook* es que sí está en constante cambio y evolución, y tienes que ir adaptándote. Hace dos años cuando ponías un *link* aparecía una foto muy pequeñita, lo que daba a entender que los URL no parecían tener mucha importancia para *Facebook*. Empezamos a utilizar fotos de buena resolución para que la gente tenga una tendencia a compartir la foto y se difunda más nuestro contenido. Pero en algún momento *Facebook* comenzó a generarte una foto cuando ponías el URL y “castigó” a quienes estaban usando netamente imágenes y empezó a premiar a quienes usaban el URL. *Facebook* empezó a priorizar eso. Está buscando un modelo de negocio: quiere que promociones tus contenidos en su plataforma, pero no gratis. Así nos desapareció a todos y nos costó mucho volver de esa caída. A partir de entonces, yo estoy siguiendo lo que hace *El Tiempo* de Colombia. Es mi referente absoluto en *Facebook*. Estoy copiando su forma de compartir información, que es a través de imágenes diseñadas por ellos mismos. Lo que llamamos “memes”. Esto jala mejor la atención de cualquier

lector en *Facebook*: es una combinación de buen texto, buena foto y un titular atractivo. Está diseñado bajo la lógica de la propia red social que es el “meme”.

¿Y cuál es tu análisis sobre las demás redes sociales como *Twitter*, *Google+*, *Pinterest* y *LinkedIn*?

Nuevamente volvemos al tema de los objetivos. *LinkedIn* es una red profesional y evidentemente a *Gestion.pe* le conviene estar ahí por un alineamiento con la marca. Ahora todo el mundo tiene *LinkedIn*, pero que lo usen a diario, compartiendo información, no es tan usual. Pero si su objetivo es ese y su referente es ese público, no sé si *Pinterest* sea necesariamente lo que necesite. Es necesario ver qué redes vas a explotar de acuerdo a una cuestión de respeto y de alineamiento de la marca, más que por un potencial, porque en realidad la gran fuente de tráfico es *Facebook*. En el caso de *Twitter*, se trata de un público con más influenciadores y está bien que estar allí, pero no es una gran fuente de tráfico porque numéricamente no es tan valioso y se va reduciendo.

¿Cómo desarrollaste el *Long tail* en *Gestion.pe*?

Ese libro de *Long tail* de Chris Anderson debería ser enviado directamente a todos los directorios de los diarios del país. *Long tail* es el modelo de negocio que no están viendo o no están queriendo entender. Yo quiero creer que el conocimiento lo tienen, pero que no lo quieren aplicar porque no les interesa. Si entras al *Google Analytics*, buscas una nota antigua que haya tenido un éxito en su momento y le das filtrar para que puedas ver el tráfico desde el día en

que se publicó hasta el día de hoy, la curva que se generará es la del *Long tail*. Internet está medido por el *Long tail*. ¿Cómo llegamos en *Gestion.pe* a ese tema? Bueno, en el diplomado de marketing digital que estudié me empaparon del tema. Creo que en las universidades ya se habla del tema. Mis alumnos de la UPC ya conocen del tema y cuando hablamos de eso es para profundizar y trato de contribuir para que la gente lo entienda.

¿Cómo explicas el *Long tail* a los estudiantes de periodismo?

Lo que está haciendo *Gestión* y *SEMANAeconómica* es *Long tail*. No sé si es un *Long tail* más intuitivo, porque se están marcando un límite dentro de esa larga cola y, a partir de allí, están trabajando la especialización. Eso quiere decir que ya estás sumergidas dentro de la lógica, porque lo que están haciendo es separándose al lado de la larga cola y dejando todo ese espacio grueso (el cuerpo) donde se trabajan los productos tradicionales como *El Comercio*. Tarde o temprano las *webs* de información en general deberían perder sentido para un anunciante. ¿Qué sentido tendrá para un anunciante publicitar en una *web* generalista si en algún momento puede redireccionar su contenido a través de Google a páginas especializadas donde está su público real?

***Gestion.pe* ya está allí, pero ¿cómo seguir alargando la cola?**

En *Gestión* me parece que hay un terreno no explotado en el marketing de contenido. Creo que *Facebook* todavía tiene un alto potencial para crecer. Si te pones a ver el día a día del *Facebook* de *Gestión*, tiene una comunidad

enorme de gente que la está siguiendo, pero tiene un PTAT (People Talking About This) de 4%, bastante bajo. Es un PTAT que podrías explotar muy bien, pero necesitas una persona dedicada de lleno a explotar esa red social que ya es grande y especializada. *Gestión*, con la cantidad de seguidores que tiene, puede llegar a un PTAT de 20% como el que registra *El Tiempo* de Colombia, y con eso es seguro que incrementará su tráfico. Allí hay posibilidades de poder incrementar esa cola larga y sostenida en el tiempo. Por otro lado, creo que se tendría que trabajar un diseño responsivo de la *web*, que se adapte a las distintas plataformas y no sufra grandes modificaciones. Lo que tiene *Gestion.pe* es una plataforma móvil que responde a la dirección *m.gestion.pe*, cuando lo que deberías tener es un *gestion.pe* tanto en la *web*, en el móvil y en la *tablet*. Eso te hace más amigable en la navegación en general. También podrías incrementar el número de notas diarias que hagan que puedas incrementar el tráfico tradicional.

Pero el *Long tail* también implica sacar otros productos para ir sumando y hacer que la cola crezca. Una vez conversamos que algunas secciones podrían independizarse y tener su propio tráfico. Tomo como referencia el subhome que se hizo para la CADE, que incluso fue más exitoso que el modelo desarrollado por *Elcomercio.pe*.

Gestion.pe tiene potencial en trabajar cosas esenciales en el día a día que representen picos de tráfico y dentro de eso está lo que me dices: tener cosas especiales que estén desligadas del flujo principal. Si tienes además estos picos como alicientes diarios que puedes explotar a través de las redes y

promocionar muy bien los espacios como los que me planteas, que son mucho más especializados, seguramente encontrarás acogida. Por ejemplo, la sección Empleo y Management que pensábamos en algún momento desligarla, puede funcionar como página independiente o anexa a *Gestion.pe*. Sí son maneras de ampliar esa larga cola en contenidos especializados.

***Gestion.pe* sentó un precedente importante en el nicho de economía, que llevó a SEMANAeconómica.com a relanzar su web. Tú estuviste al mando del primer portal y ahora eres editor del segundo, ¿cómo ves el futuro del periodismo económico en Internet?**

Yo creo que el nicho de economía es altamente explotable y rentable en el país. Tiene un futuro fabuloso en los próximos años. El público que tienes es mucho más cautivo y fiel, pues quien sigue esos temas está buscando solo ese tipo de información. Son gente que está buscando medios especializados. Y allí la fidelidad es mucho más natural. Tienes una ventaja competitiva bárbara y, mejor aún, si tienes pocos medios en el mercado dedicados a este nicho. Y, además, es un público privilegiado, con un poder adquisitivo importante. Si la tendencia está en el uso de dispositivos como los *smartphone* y las *tablets*, este público será el primero en adquirirlos y puedes explotar ese escenario. Tu privilegio es enorme, pero dependerá mucho de que trabajes con los objetivos claros y no tergiverses tu contenido, pues también es un público muy sensible. Si ablandas los contenidos y tomas ciertas licencias, el público será muy crítico y puedes perderlo fácilmente. Los peligros están. Las páginas de nicho tienen que tener en claro esa sensibilidad y trabajar con objetivos, pero la oportunidad

del mercado es espectacular y hasta puedes arriesgarte. Podrías vender publicidad exactamente para el móvil y para un público de lujo. Si las cifras te respaldan, podrías incluso hacer un negocio con una aplicación y tener una ventaja sobre el resto. Qué pasa si además dices: teniendo este público en móvil y considerando que pueden ver videos de profundidad y su tiempo de permanencia es alto, ¿por qué no crear una plataforma de televisión con una aplicación en temas especializado para este público que ya demostró que tiene una tendencia muy móvil? Las experiencias que puedes crear frente a las oportunidades que se abren son más grandes aún, siempre que lo sepas aprovechar.

En el tema del diseño web, creo que la economía todavía está muy ‘encorbatada’. ¿Se puede asumir algo más experimental? ¿Quizás hacerlo más multimedia con infografías u otro tipo de elementos? ¿Ves un camino por ese lado?

Allí hay oportunidades enormes. Hace unas semanas publiqué en *SEMANAeconómica.com* una infografía interactiva que comparaba los MBA en Perú. La cantidad de usuarios únicos que generé solo con esa infografía fue espectacular. Por eso creo que la infografía tiene un potencial mayor que los videos, porque los videos son espacios a los que debes dedicar tiempo. A veces, no puedes ver un video en tu trabajo porque no puedes distraerte. Debe haber un potencial grandísimo en el tema iconográfico, sobre todo para explicaciones grandes y temas de fondo. Yo le veo mucho potencial para temas de fondo. Esto no se hace no porque no se quiera. En *Gestión*, solo

tenía un equipo para desarrollar un flujo de información decente. Si tú quieres hacerlo, debes contratar un par de infografistas y dos periodistas para que se dediquen netamente a ello. Así “revientas” el tráfico y te da posicionamiento de marca.

¿El periodismo especializado, en economía y otros rubros, puede ser la gran apuesta por la calidad y la profundización que necesitan los portales web?

Creo que es una ventana abierta para poder hacer cosas de calidad, porque las páginas *web* en el Perú están apostando simplemente en el tráfico por el tráfico. Ninguna está pensando en el largo plazo. Al *El Comercio*, tarde o temprano, el tráfico le va estallar en la cara, porque de ningún modo se está constituyendo como una página del diario de referencia del país. En el momento en que el negocio sea un tema en las plataformas móviles, las *webs* en general van a tener una marca desprestigiada en el tiempo. La especialización es una oportunidad grande para hacer contenido de calidad, pero no por un tema moral, sino porque es una oportunidad de negocio a su vez. *SEMANAeconómica.com* no tiene un gran tráfico y, sin embargo, lo que vende es marca. Han estado vendiendo publicidad con un tráfico muy bajo a un precio mucho más caro que cualquier medio de *El Comercio*, incluso que *Gestión*. Un costo por *click* en *SEMANAeconómica.com* es muy caro para el promedio del mercado. Cuando yo veo mi objetivo hacia fin de año, no se trata de millones de usuarios únicos, sino es posicionar a *SEMANAeconómica.com*

como la *web* de referencia de este público ejecutivo para las tomas de decisiones.

En este contexto, donde los medios masivos o tradicionales están siendo desplazados, ¿crees que los recién egresados de periodismo se pueden orientar hacia ese periodismo especializado y crear sus propios medios?

Los diarios generalistas deberían retomar las sendas de la marca. Deberían hacerlo, pero no sé si quieran. *El Comercio* todavía podría dar un cambio de rumbo y convertirse en el diario de referencia en la *web* que todos estamos esperando. Sin embargo, creo que la naturaleza de Internet no es el 'generalismo', pues allí nos perdemos todos. Cuando compites en temas generales, compites con 500 páginas que tratan exactamente los mismos temas. Google te posiciona de la misma manera que a cientos de miles de páginas que están vertiendo el mismo contenido. Creo que es tonto apostar por el 'generalismo' si quieres iniciar un proyecto propio. Creo que los que egresen de una universidad, lo último y más absurdo que pueden hacer es trabajar con contenidos generales. Mira, yo aplaudo un proyecto que se dedique mañana a desarrollar un *blog* o página *web* dirigida a la comunidad de gente amante de los *comics* en el Perú, porque captarán un público de comunidad. En el caso de Google, estará trabajando bajo un modelo de *Long tail*, que es un modelo de negocio básico en Internet y estará en línea también con esos temas. Además, podrá desarrollar un tráfico no menor, sino bastante interesante casi a nivel global si lo desarrolla bastante bien desde un público de nicho absoluto y comercialmente atractivo para anunciantes del sector. Lo último que le diría un

estudiante de periodismo es que trabaje contenidos generalistas. Sería como mandarlo al suicidio.

¿Qué le dirías a un estudiante de periodismo? ¿A qué se enfrenta? ¿Qué herramientas debe considerar si quiere especializarse en un sector y a la vez en Internet?

La recomendación es la misma desde hace diez o quince años: la técnica la aprendes en el camino, pero lo importante es tener el concepto claro. Si vas a crear un proyecto, no constituye una diferencia el utilizar herramientas como *Google Analytics*, que lo aprendes en *YouTube*, donde hay veinte o treinta videos que te enseñan cómo plantear las metas, además del correcto uso de herramientas audiovisuales. Lo que marcará la diferencia de tu trabajo es algo más conceptual: llevar esa cifra hacia otro nivel, procesarla adecuadamente, entender que cada proyecto es un concepto en sí y que debe ser respetado de principio a fin. Tener lineamientos claros, marcar objetivos desde el primer día, buscar los indicadores adecuados para medir esos objetivos, poner esos indicadores en contexto, trabajar en una misma línea en el largo plazo y, pese a las circunstancias, respetar tu marca. Creo que eso es más valioso que el dominio técnico de cualquier cosa.

ANEXO 2: Entrevista a Julio Lira, director periodístico del diario Gestión

La entrevista fue realizada en febrero del 2014.

Hay cuatro momentos en la historia de la *web* de *Gestión*. Usted estuvo en el diario en todos los cambios. ¿Cómo recuerda esos inicios desde los noventa?

Lo que se buscaba al inicio era estar en la tendencia, en la época de los *punto.com*. Y como el periódico estaba fuertemente enraizado en términos de suscripciones se decidió ponerlo en Internet para que pagaran y puedan verlo aquellos que no estaban en Lima. Pero no se dio como una plataforma ambiciosa. Se cambiaban algunos cuadros y eso era todo, porque tampoco había una idea de un modelo de negocio como hoy si lo vemos. *Gestión* fue uno de los primeros en estar en Internet en el Perú, incluso antes de *El Comercio*. Pero no se veía como plataforma digital, porque en ese entonces no se entendía así. No se le veía ese potencial que ahora tiene.

¿Cómo fue la recepción de la *web* en la redacción?

Había una persona que se encargaba de poner la edición. Yo ingresaba con una clave cuando me encontraba en el exterior. No hubo tanto entusiasmo como ahora. Lo que ocurre es lo siguiente: nosotros teníamos un corresponsal en Estados Unidos que tenía buenos contactos con los departamentos de Estado y para comunicarnos teníamos que adaptarnos a las nuevas

tecnologías que estaban surgiendo. A fines de 1992, se mandaban las cosas por *fax*, luego usamos el *spring*, que era más o menos con el chat, y después el correo electrónico. Nosotros fuimos, digamos, los pioneros.

¿Los redactores consultaban frecuentemente la *web*?

Yo usaba la *web* cuando viajaba al exterior; después no entraba. La *web* era como un archivo del diario impreso, y muchos periodistas se conseguían la clave de alguien que pagaba para verlo. La suscripción para la *web* era aparte, pero eran mucho menos que en el impreso. Era gente que estaba en el exterior o que vivía aquí y viajaba mucho. En esa época el físico, el papel, era muy preponderante.

¿Cuándo se dan cuenta que urgía un cambio? En los archivos noté que se comenzó con *diariogestion.com* y luego se pasó al *gestion.com*, ambos precedentes del actual *gestion.pe*.

Estos cambios obedecían a razones tácticas, pero no a un plan premeditado. Y nadie le prestaba atención. Recién cuando llegamos a *El Comercio*, en el año 2007, se decidió refrescar la página y tenerla actualizada, a cargo del departamento de medios digitales. Ellos actualizaban todas las páginas del grupo, incluida la de *Gestión*, y solo colgaban notas de las agencias *Reuters* y *Andina*. Cuando *El Comercio* compra *Gestión* en el 2007, mi interés era el papel, no la *web*. Casi no hice ninguna sugerencia. A fines del 2008 e inicios 2009 había sido un éxito el relanzamiento del diario impreso y es donde decidimos tener una *web* de verdad. La idea era empezar por partes. Es ahí

donde contratamos a Manuel Burgos –quién después será subeditor *web*– para que él solo se dedique exclusivamente a la *web*. Después, al siguiente año, encargamos un rediseño a la consultora Cases i Associats. A partir de allí, a fines del 2009 y comienzos del 2010, ya me ‘como’ el pleito de la *web*, porque ya el periódico había sido un éxito. Y, visto desde el punto de vista de negocio, la *web* ya se podía financiar. Allí decidimos tener una *web* potente y ello pasaba por tener un equipo. Lo primero era conseguir tráfico, luego teníamos que mejorar el contenido, y lo tercero era cobrar por lo que ponemos en la *web*. Ahora se supone que debemos estar en mejorar los contenidos, porque a partir de setiembre del 2013 tuvimos un bajón y lo estamos recuperando.

El primer diseño de la *web* de *Gestión* en manos del Grupo *El Comercio* data del 2009 y fue elaborado internamente considerando pocas notas, porque una sola persona lo actualizaba. Sin embargo, hacían entrevistas en vivo.

El compromiso que tenía el impreso con la *web* fue hacer *streaming*. Lo hacíamos todos los viernes, previo anuncio en la portada del periódico. Se conectaban entre 30 y 40 personas, pero cuando se abordaban temas laborales o tributarios la cifra subía a entre 120 y 180 usuarios. Por esas fechas, nadie hacía *streaming* en el Grupo *El Comercio*. Después todo el mundo comenzó a hacerlo. Siempre nos han seguido. Nos rompimos la cabeza para hacer algo nuevo y nos copiaron. Pero cuando llega Cases i Associats nos dice que el *streaming* demanda mucho esfuerzo y que con eso no íbamos a tener mucho tráfico y que debíamos hacer videos. Por lo menos tres videos

diarios y es en ese momento en que David Reyes, quien ya era editor de la *web*, dijo que teníamos que tener un videoreportero.

El *streaming* fue la primera interacción entre el impreso y la *web*.

Claro. Nadie hacía *streaming* en ningún medio. Fuimos los pioneros en ese tema. A mí se me ocurrió porque lo había visto en España y traje esa novedad. ¿Cómo lo hacíamos? Burgos se encargaba de organizarlo, pero cada editor del impreso hacía la presentación y las preguntas. Incluso cuando estuvo David Reyes, en el 2011, todavía hubo algo de *streaming*, pero después Caces i Associats nos convenció, y con mucha razón, que era mucho esfuerzo para lo que se podía generar en tráfico y que los videos eran mucho mejor.

Cases i Associats se encargó del diseño que actualmente tiene *Gestion.pe*. ¿Cómo acordaron la propuesta, tanto a nivel periodístico como a nivel de negocio?

Cuando ellos hicieron su propuesta, también se llevó a cabo una reunión con el departamento comercial. Se definió el tipo de avisos que podíamos tener y los límites de los mismos. Ya estaba Reyes y él decía dónde pueden ir los avisos y dónde no. A nivel periodístico, se hizo un intento fallido para que se involucrara el impreso. Yo invité a los editores del periódico a que lancen un *blog* y escriban constantemente. Se anotaron todos, pero al final escribieron solo dos. La *web* tuvo un crecimiento muy rápido que se da en febrero con las noticias de la salida del anterior Papa. Esos cambios fueron porque le encontramos el lado

económico a la noticia. Llegamos a picos que cuando bajaban no lo hacían al nivel anterior.

El otro elemento importante fue el tema de los *blog* de expertos. Allí el aporte fue de Reyes, a quien dejé que trabaje para la selección. Mi colaboración solo fue decir que se ponga a gente joven y “desconocida”, porque era una buena apuesta. Yo había estado en España en el 2011 en un evento de periodismo digital, organizado por la empresa SAP. Durante los cuatros días en Madrid aprendí muchísimo sobre el tema, porque me di cuenta cómo trabajaba todo el mundo el tema digital. En ese evento, un alemán me comentó lo siguiente: ‘Nadie sabe cómo es el modelo ni de contenidos ni de negocio. Quien le diga que este es el mejor y funciona, lo está engañado. Pero usted tiene que estar en Internet, porque si alguien encuentra la fórmula del éxito y lo estandariza, y usted no está en Internet, estará fuera del negocio’. Yo llegué a Lima convencido que teníamos que estar con fuerza en Internet. Eso fue previo a la llegada de Reyes. Yo ya estaba convencido.

¿Cómo conllevó el hecho de que ahora iba a tener una marca impresa y una marca digital? Porque la crítica siempre en el mercado online es que siempre se divorcian y la idea en un periodismo de nicho era todo lo contrario, más bien de afianzar todo lo que se ha hecho.

Apliqué en la *web* la experiencia de la revista *G de Gestión*. En la revista la apuesta era por la juventud y que el poder la marca nunca estuviera divorciado, pero con mucha más libertad que en el periódico. Ese mismo modelo de *G de*

Gestión lo replique en la *web* porque había funcionado. La revista era para ejecutivos jóvenes y la *web* para un ejecutivo incluso de menor edad.

¿Se hizo un *focus group* sobre el público? ¿cuál era la bisagra entre la marca *offline* y *online*?

Se vio que la marca iba ser la ligazón. Y la ligazón estaba en el estilo. Yo daba libertad a Reyes, pero a diferencia del diario le explique a él y a ustedes, los redactores, que el estilo debía ser balanceado, no estridente. Es decir, teníamos que mantener un grado de noticias positivas y negativas. Ser cuidadosos en lo que se publica. ¿Qué era lo diferente? Que la *web* quizás era más positiva que el diario. También que la gente que sale en el diario es mediáticamente más conocida, pues la gente que sale en la *web*, desde el punto de vista del lector del diario, es menos mediática. La *web* ha descubierto mucha gente joven que le da un contenido diferente. Una de las cosas que aprendí en España es que tenías que poner caras nuevas. El nexo era el estilo, pero las caras no podían ser las mismas, porque el público que navega en Internet es más joven que el que lee el periódico. El estilo era el mismo, pero no eran los mismos personajes.

¿Desde un principio se apostó por sacar una *web* con contenido propio y valor agregado?

Ese afán de diferenciarnos es el segundo reto que acepté: no seguir la coyuntura en un inicio. En las *webs* del país había muchos seguimientos de las agencias y yo tenía claro que teníamos que hacer cosas diferentes. Teníamos

la ventaja de que los demás medios no se habían revolucionado en el periodismo de economía, incluido *El Comercio*. Cuando *Gestión* hace lo que hace es que todos se ponen las pilas y se renuevan. Estábamos un paso adelante. Entonces, cuando vimos que comenzaron a seguirnos, cambiamos la estrategia³³, porque queremos dar un salto diferente, que no es abandonar lo que hemos hecho en el pasado, sino hacer un paréntesis para después convertirnos en una *web* verdaderamente multimedia, que no significa hacer solo videos. Ahora vamos a hacer otras cosa que El Comercio ha hecho para política, pero no para economía. Ellos nos siguen, pero nosotros tenemos que cambiar. Yo siempre estoy un paso adelante.

¿Consideraron en el rediseño de la *web* el boom de los smartphones y tablets?

No se consideró. Primero tienes que consolidar algo. El diario primero se consolidó y después se hizo la revista. Luego vino la *web*. No te olvides, consolidas algo y avanzas otras cosas, porque sino consolidas, la marca se afecta.

¿Cuál es la visión de marca en *Gestion.pe*?

Yo creo que todavía estamos en la primera etapa, la que iniciamos en el 2012, porque todo esto que hablamos está en el plan que hicimos con Cases i Associats. ¿Cuándo empieza la segunda etapa? Cuando podamos involucrar a

³³ Se refiere a los cambios referidos en el marco de la etapa de convergencia entre el impreso y la *web*. Esta se inició a fines del 2013 y se implementó, aún en fase de prueba, a inicios del 2014.

todos los redactores del impreso. Eso ha tomado tiempo y todavía estamos con ese problema, pero no hay otra manera. En el camino también te caes, hay algunos baches y hay gente que se va. Lo importante es que la tendencia es positiva.

¿Tomará mucho tiempo entrar a esa segunda etapa?

Tomará por lo menos un año o tal vez dos hacer la reconversión. Es un camino que no tiene retorno. Se tiene que dar de todas maneras. No es fácil. Como no hay un modelo de negocio, tienes que ir viendo cómo te vas inventando los temas. La idea es consolidar para avanzar.

¿Cambiará el perfil del redactor de Gestión con la puesta en marcha de la convergencia entre el impreso y la *web*?

¿Cuántos redactores de vieja data somos? Unos ocho o nueve. Ya no quedan más. Ya no es necesario cambiar el perfil. Eso ya se cambió. En la época de los noventa, tú ponías en el *Curriculum Vitae* si sabías informática e Internet, pero ahora ya se asume que es como saber escribir. Lo que se requiere es volver a los orígenes. Se requiere especialización. En realidad, se requiere conseguir dos cosas: que a los economistas les guste el periodismo y que los periodistas se especialicen en economía. Pero no hay ninguno de los dos en el mercado. Los periodistas tienen que estudiar para ser más especializados, así como los economistas deben aprender más del periodismo digital que es lo que se trabajará en el futuro. Esos perfiles es un poco difícil conseguirlos en estos momentos. Los economistas que les puede gustar el periodismo están dos o

tres años y luego buscan otras cosas, y los periodistas son muy tentados por las empresas corporativas.

¿*Gestion.pe* buscará la monetización? ¿Cuál es derrotero en ese aspecto?

Tengo mis críticas en ciertas cosas. La gente en Internet no quiere pagar por contenidos propios. Cree que Internet es gratis. Una cosa es hacer una página *web* dedicada a piratear todo y después analizar, y otra que descubre algo nuevo. Pero al final al gente va a terminar pagando. Estuve en una reunión con los gerentes de marketing del BBVA, Interbank y Coca Cola y dijeron que *Facebook* se va a terminar pagando. Todo se va terminar pagando. Esto es como los laboratorios, cuando vas a sacar un fármaco mucho más potente tienes que investigar. La pregunta es ¿cómo investigar si después se convertirá en un genérico tan rápido?

¿*Gestion.pe* está en esa tendencia a corto o mediano plazo?

Gestión buscará siempre monetizar su propuesta, porque el público objetivo puede pagar. Yo no acepto lo gratuito.

Finalizando con la parte testimonial. ¿Cómo se siente usted en el periodismo económico después de tantos años de trabajo en el impreso y ahora hasta entrar en el terreno digital?

Yo ingresé a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con puntaje para medicina. No tenía muy claro lo que quería estudiar y postulé a economía y

derecho. Al final ejercí la economía porque siempre me gustó. En el periodismo económico llevo 23 años y esto me ha permitido saber que mi trabajo tiene cierta utilidad, cosa que sentado en una oficina no encuentras, porque el informe que elaboras es uno de los 500 que llegan arriba al directorio. Además, siempre he pensado que nuestro país lo que necesita es información. A mí me gusta estar bien informado. El periodismo aporta mucho en eso y te atrapa. Te termina por gustar.

¿Qué les recomendarías a los jóvenes periodistas que quieren seguir el camino del periodismo económico y a veces piensan que es difícil?

Yo no creo que sea difícil. Conozco varios casos de periodistas que han aprendido sobre economía. Yo no creo que el origen de tu profesión sea un impedimento para hacerlo, lo que pasa es que tienes que tomarlo en serio y especializarte. Si crees que porque ya haces notas de economía ya te especializaste, estás equivocado. Tienes que hacer diplomados y seguir cursos, y siempre recomiendo que empiecen por la macroeconomía para llegar a la microeconomía. ¿Cuándo yo veo que un periodista sabe economía? Cuando le doy información donde solo hay cuadros estadísticos, sin texto, y me saca una nota de página completa.